

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN X**



Oleh:
Chandra Kusuma
1125153420

SKRIPSI

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam Mendapatkan Gelar
Sarjana Psikologi**

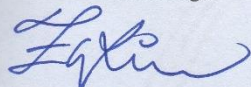
**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PENDIDIKAN PSIKOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
AGUSTUS 2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING
DAN PENGESAHAN PANITIA SIDANG SKRIPSI**

“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan pada
Perusahaan X”

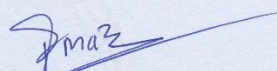
Nama Mahasiswa : Chandra Kusuma
NIM : 1125153420
Program Studi : Psikologi
Tanggal Ujian : 16 Agustus 2019

Pembimbing I




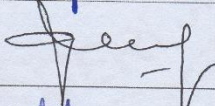
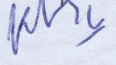

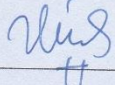
Dr. phil. Zarina Akbar, M.Psi
NIP. 198309182008122006

Pembimbing II



Irma Rosalinda Lubis, M.Si
NIP. 197101282005012001

Panitia Ujian/Sidang Skripsi/Karya Inovatif

Nama	Tandatangan	Tanggal
Dr. Gantina Komalasari, M.Psi (Penanggungjawab)*		26/08-2019
Dr. Gumgum Gumelar, M.Si (Wakil Penanggungjawab)**		20/08-2019
Rahmadiany Gazadinda, M.Sc (Ketua Penguji)***		20/08-2019
Mauna, M.Psi (Anggota)****		20/08-2019
Ernita Zakiah, M.Psi (Anggota)		20/08-2019

Catatan:

*Dekan Fakultas Pendidikan Psikologi

** Wakil Dekan I

*** Ketua Penguji

**** Dosen Penguji Selain Pembimbing dan Ketua Program Studi

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKIRPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, mahasiswa Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta:

Nama : Chandra Kusuma

Nomor Registrasi : 1125153420

Program Studi : Psikologi

Menyatakan bahwa skripsi yang dibuat dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X”** adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian pada bulan April 2019 sampai dengan Juli 2019.
2. Bukan merupakan duplikasi skripsi/karya inovasi yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya tulis orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang ditimbulkan jika pernyataan saya ini tidak benar.

Jakarta, 4 Agustus 2019

Yang Membuat Pernyataan,

(Chandra Kusuma)

“Leadership is the courage from vision, responsibility and action, not power, popularity and position. Be brave, take risks. There is no fault, it’s just a remedy. Escape the ordinary”.

“Maka nikmat Tuhanmu yang manakah yang kamu dustakan?” (QS. Ar-rahman: 13).

Atas izin dan kuasa Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan untuk Almh. Mami dan Papi yang jasanya tak akan dapat terbalaskan, serta Mas Ibi, Kak Velly, Lia dan Ervin yang tiada henti memberikan doa maupun kasih sayang kepada saya.

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Program Studi Psikologi, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Chandra Kusuma
NIM : 1125153420
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Pendidikan Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

demikian mengembangkan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Program Studi Psikologi Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X”

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Program Studi Psikologi Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 4 Agustus 2019

Yang menyatakan

(Chandra Kusuma)

CHANDRA KUSUMA
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PERUSAHAAN X

Skripsi

Jakarta: Program Studi Psikologi, Fakultas Pendidikan Psikologi,
Universitas Negeri Jakarta, 2019

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif *ex-post facto*. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional adalah Kuesioner Kepemimpinan transformasional yang diadaptasi oleh Wiranegara (2013) dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004). Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan diadaptasi berdasarkan kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) yang dibuat oleh Radhitya (2013). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan *non-probability sampling*. Sampel penelitian ini adalah 109 karyawan perusahaan X. Metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data penelitian ini adalah analisis regresi 1 prediktor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan X. Besar pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X yang dihasilkan adalah 46,3%. Semakin tinggi gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, Karyawan.

CHANDRA KUSUMA
INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN COMPANY X

Undergraduate Thesis
Jakarta: Psychology Study Program, Faculty of Psychology Education,
State University of Jakarta, 2019

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership on employee performance in company X. This study uses an ex-post facto quantitative method. The measuring instrument used to measure transformational leadership style is the Transformational Leadership Questionnaire which was adapted by Wiranegara (2013) from the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Bass and Avolio (2004). The questionnaire used to measure employee performance was adapted based on Gomes (2003) performance measurement criteria created by Radhitya (2013). The sampling technique is done by using non-probability sampling. The sample of this research is 109 employees of company X. The statistical method used to analyze the data of this study is the regression analysis of 1 predictor. The results showed that there was a significant influence of transformational leadership on the performance of employees of company X. The influence of Transformational Leadership on Employee Performance in Company X was 46.3%. The higher the leadership style that focuses on developing the overall value system of employees, the higher the performance of employees at the company.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Performance, Employees.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan petunjuk dan rahmat-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X”.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini, penulis memperoleh banyak bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas semua bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada:

1. Ibu Gantina Komalasari, M.Psi selaku Dekan Fakultas Pendidikan Psikologi, Bapak Dr. Gumgum Gumelar, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Pendidikan Psikologi, Ibu Ratna Dyah Suryaratri, Ph.D selaku Wakil Dekan II, dan Ibu Dr. Lussy Dwiutami Wahyuni, M.Pd. selaku Wakil Dekan III, yang telah memberikan kelancaran akademik dan telah memberikan saya kesempatan menuntut ilmu di Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta
2. Ibu Mira Ariyani, Ph.D selaku Koordinator Program Studi Psikologi dan Pembimbing Akademik, atas segala motivasi, saran, dan arahan yang diberikan selama proses penyelesaian skripsi ini.
3. Ibu Dr. phil Zarina Akbar, M.Psi dan Ibu Irma Rosalinda Lubis, M.Si selaku pembimbing saya yang senantiasa sabar dalam membimbing saya ditengah kesibukan beliau serta selalu memberikan semangat, kritik dan saran yang membangun sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
4. Seluruh Dosen Program Studi Psikologi Fakultas Pendidikan Psikologi yang telah memberikan dukungan, pelajaran yang berharga dan ilmu yang bermanfaat selama masa studi Peneliti.

5. Segenap staf administrasi, karyawan dan Tim Pengelola Tugas Akhir FPPsi UNJ khususnya Pak Udin dan Bang Adul yang telah membantu saya dalam melengkapi administrasi tugas akhir dan telah memberikan kelancaran akademik kepada Peneliti.
6. Pak Ruly, Mas Udin, Kak Febri, Bu Dewi, Mas Dennys, Kak Onya, Mas Andra, Mas Sandi, Mas Ikin dan Mas Omar, dan seluruh karyawan Perusahaan X yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
7. Almarhumah Ibu saya Aminah, Ayah saya Bambang, Kakak saya Mas Ibi, Kak Velly, Lia serta Ervin atas doa, kasih sayang, motivasi, dan bantuan finansial yang telah diberikan kepada saya tanpa kenal lelah sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
8. Ibu Mauna, M.Psi dan Ibu Ernita Zakia, M.Psi selaku penguji yang dengan baik hati menyempatkan waktunya untuk hadir menguji saya dan memberikan masukan.
9. Bapak Dr. Gumgum Gumelar, M.Si., Bapak Erik, M.Si., dan Ibu Lupi Yudhaningrum, M.Psi selaku *expert judgement* yang telah membantu dalam proses pengoreksian instrumen penelitian.
10. Nina yang selalu memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
11. Teman sebimbingan Allam, Kurot, Damay, Dinar, Indah, Hashinta, Hilmi, Kak Susan dan Bang Finaldi yang mau berjuang bersama untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini bersama.
12. Teman santai tapi serius, Hardi, Pungkas, Sipa, Laela, Dea, Dede, Wahyu, Cica, Lili dan Ajis yang selalu berbagi canda dan tawa selama menjalankan Tugas Akhir ini.
13. Afat yang telah menyempatkan diri untuk berbagi ilmu dan membantu untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini.
14. Dea Yahya yang mau meminjamkan KTM untuk berkunjung ke perpustakaan selama peneliti menyusun Tugas Akhir.
15. Ana salah seorang member orang pinggiran kelas E dengan allam dan kurot yang selalu siap sedia berbagi keluh kesah skripsi.

16. Bang Erik, Pak Affan dan Bang Devo yang mau menyempatkan diri untuk berbagi ilmu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
17. Hanny, Nadiva, Mute, Mutiah, Sita, Nadiyah, Haniy, Aul, Aji, Buci, Nabilah Mita, Tiwi, Via, Arista, Frita, Intan, Nabila May, Bari, Bakir, Nicky dan kawan-kawan Kelas E yang telah membantu berbagi informasi dan pengalaman, menemani serta memberi semangat untuk menyelesaikan Tugas Akhir.
18. Tabot, Nevial, Nandi, Ario, Faiz, Juple, Fadel, Bagus, Budi, Ikhsan dan Kawan-kawan Psikologi Angkatan 2015 serta Adik-adik Psikologi 2016, 2017, 2018 dan mentri Axtradefeat yang memberikan semangat.
19. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis berharap Tugas Akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Penulis menyadari Tugas Akhir ini masih belum sempurna, karena itu penulis bersedia menerima semua saran dan kritik yang membangun agar kelak penelitian selanjutnya bisa lebih baik dan dan bermanfaat khususnya dalam bidang psikologi.

Jakarta, 22 Juli 2019

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI	
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	6
1.3 Pembatasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	7
1.6.1 Manfaat teoretis	7
1.6.2 Manfaat praktis	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	9
2.1.1 Definisi kinerja	9
2.1.2 Definisi kinerja karyawan.....	10
2.1.3 Dimensi kinerja karyawan	11
2.1.4 Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan	12
2.1.5 Pengukuran kinerja karyawan	13
2.2 Kepemimpinan	13
2.2.1 Definisi kepemimpinan.....	13
2.2.2 Fungsi kepemimpinan.....	14
2.2.3 Definisi kepemimpinan transformasional.....	15
2.2.4 Dimensi kepemimpinan transformasional	19
2.2.5 Pengukuran kepemimpinan transformasional	21
2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	21
2.4 Kerangka Konseptual	24
2.5 Hipotesis Penelitian	25
2.6 Hasil Penelitian yang Relevan.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Tipe Penelitian.....	28
3.2 Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian	29
3.2.1 Identifikasi variabel penelitian	29

3.2.2 Kinerja karyawan.....	30
3.2.3 Kepemimpinan transformasional.....	30
3.3 Populasi dan Sampel.....	31
3.3.1 Populasi	31
3.3.2 Sampel	31
3.3.3 Teknik pengambilan sampel.....	31
3.4 Teknik Pengumpulan Data	32
3.4.1 Instrumen kinerja karyawan.....	32
3.4.2 Instrumen kepemimpinan transformasional.....	35
3.5 Model Skala dan Teknik <i>Sampling</i>	38
3.5.1 Instrumen kinerja karyawan	38
3.5.2 Instrumen kepemimpinan transformasional	38
3.6 Uji Coba Instrumen	39
3.6.1 Uji coba instrumen kinerja karyawan	40
3.6.2 Uji coba instrumen kepemimpinan transformasional	45
3.7 Analisis Data.....	50
3.7.1 Uji statistik.....	50
3.7.2 Analisis deskriptif.....	50
3.7.3 Uji linieritas	51
3.7.4 Uji korelasi	51
3.7.5 Uji normalitas	51
3.7.5 Uji heteroskedastisitas	51
3.7.6 Analisis regresi	52
3.7.7 Uji hipotesis	52
3.7.8 Hipotesis statistik.....	53

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Responden Penelitian	54
4.1.1 Gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin.....	54
4.1.2 Gambaran responden penelitian berdasarkan usia.....	55
4.1.3 Gambaran responden penelitian berdasarkan pendidikan	57
4.1.4 Gambaran responden penelitian berdasarkan status pernikahan	58
4.1.5 Gambaran responden penelitian berdasarkan lama bekerja	60
4.1.6 Gambaran responden penelitian berdasarkan rata-rata penghasilan..	61
4.1.7 Gambaran responden penelitian berdasarkan direktorat	62
4.1.8 Gambaran responden penelitian berdasarkan divisi	64
4.1.9 Gambaran responden penelitian berdasarkan subdivisi.....	66
4.1.10 Gambaran responden penelitian berdasarkan jabatan	68
4.2 Prosedur Penelitian.....	69
4.2.1 Persiapan penelitian	69
4.2.2 Pelaksanaan penelitian.....	71
4.3 Hasil Analisis Data Penelitian.....	72
4.3.1 Data deskriptif variabel kinerja karyawan	72
4.3.2 Kategorisasi skor kinerja karyawan	73
4.3.3 Data deskriptif variabel kepemimpinan transformasional	75
4.3.4 Kategorisasi skor kepemimpinan transformasional	77

4.3.5 Uji linearitas	79
4.3.6 Uji korelasi	80
4.3.7 Uji normalitas	82
4.3.8 Uji heteroskedastisitas.....	83
4.3.9 Analisis regresi	84
4.3.10 Uji hipotesis	85
4.3.11 Koefisien determinasi	87
4.4 Pembahasan.....	87
4.5 Keterbatasan Penelitian	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Implikasi.....	91
5.3 Saran.....	92
5.3.1 Bagi pimpinan perusahaan X	92
5.3.2 Bagi karyawan perusahaan X.....	92
5.3.3 Bagi peneliti selanjutnya	93
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	105
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	134

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 <i>Blueprint</i> Instrumen Kinerja Karyawan	33
Tabel 3.2 <i>Blueprint</i> Instrumen Kepemimpinan Transformasional	36
Tabel 3.3 Norma Skoring Instrumen Kinerja Karyawan	38
Tabel 3.4 Norma Skoring Instrumen Kepemimpinan Transformasional	39
Tabel 3.5 Validitas Butir Instrumen Kinerja Karyawan	40
Tabel 3.6 <i>Blueprint</i> Final Instrumen Kinerja Karyawan	44
Tabel 3.7 Validitas Butir Instrumen Kepemimpinan Transformasional	46
Tabel 3.8 <i>Blueprint</i> Final instrumen Kepemimpinan Transformasional	49
Tabel 4.1 Gambaran Distribusi Jenis Kelamin Responden Penelitian	54
Tabel 4.2 Gambaran Distribusi Usia Responden Penelitian	56
Tabel 4.3 Gambaran Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Penelitian	57
Tabel 4.4 Gambaran Distribusi Status Pernikahan Responden Penelitian	59
Tabel 4.5 Gambaran Distribusi Lama Bekerja Responden Penelitian	60
Tabel 4.6 Gambaran Distribusi Rata-rata Penghasilan Responden Penelitian	61
Tabel 4.7 Gambaran Distribusi Direktorat Responden Penelitian	63
Tabel 4.8 Gambaran Distribusi Divisi Responden Penelitian	65
Tabel 4.9 Gambaran Distribusi Jabatan Responden Penelitian	68
Tabel 4.10 Data Deskriptif Kinerja Karyawan	72
Tabel 4.11 Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan	74
Tabel 4.12 Data Deskriptif Kepemimpinan Transformasional	76
Tabel 4.13 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional	78
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas	79
Tabel 4.15 Hasil Uji Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	81
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas <i>one sample Kolmogorov-Smirnov test</i>	82
Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi	84
Tabel 4.18 Hasil ANOVA	86
Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Koefisien Determinasi	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	24
Gambar 4.1 Gambaran Distribusi Jenis Kelamin Responden Penelitian	55
Gambar 4.2 Gambaran Distribusi Usia Responden Penelitian	57
Gambar 4.3 Gambaran Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Penelitian	58
Gambar 4.4 Gambaran Distribusi Status Pernikahan Responden Penelitian	59
Gambar 4.5 Gambaran Distribusi Lama Bekerja Responden Penelitian	61
Gambar 4.6 Gambaran Distribusi Rata-rata Penghasilan Perbulan Responden Penelitian	62
Gambar 4.7 Gambaran Distribusi Direktorat Responden Penelitian	64
Gambar 4.8 Gambaran Distribusi Divisi Responden Penelitian	66
Gambar 4.9 Gambaran Distribusi Jabatan Responden Penelitian	69
Gambar 4.10 Histogram Variabel Kinerja Karyawan	73
Gambar 4.11 Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan	75
Gambar 4.12 Histogram Variabel Kepemimpinan Transformasional	77
Gambar 4.13 Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan	78
Gambar 4.14 Grafik <i>Scatter Plot</i> Linieritas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	80
Gambar 4.14 Grafik <i>Scatter Plot</i> Korelasi Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	81
Gambar 4.15 Grafik <i>Scatter Plot</i> Heteroskedastisitas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	83

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Uji Coba	84
Lampiran 2. Data Kasar Uji Coba	94
Lampiran 3. Uji Coba Reliabilitas dan Validitas dengan Winsteps.....	96
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian Final	98
Lampiran 5. Saran Penguji Sidang Proposal	100
Lampiran 6. Validasi <i>Expert Judgement</i>	107
Lampiran 7. <i>Output</i> Olah Data Final dengan SPSS	117
Lampiran 8. Surat Permohonan Izin Penelitian	117

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, persaingan merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari. Kita harus mampu bersaing untuk mencapai tujuan yang kita inginkan, begitupun dalam dunia kerja. Banyaknya kemunculan perusahaan rintisan (*startup*) diberbagai bidang membuat persaingan kerja semakin ketat. Pada tahun 2018, menurut laporan *Indonesia Digital Creative Industry Society*, jumlah perusahaan startup mencapai 992 perusahaan (Movinta, 2019). Berbagai macam strategi seperti memperbanyak iklan, mengadakan acara besar, dan memberikan diskon besar-besaran, berupa potongan harga, *cashback* dan bonus-bonus lainnya dilakukan oleh berbagai perusahaan untuk menarik minat konsumen. Sebuah perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dan bertahan agar tidak kehilangan eksistensinya. Tidak sedikit perusahaan yang akhirnya kehilangan eksistensinya karena kalah bersaing dengan perusahaan yang terus berinovasi dalam membuat dan menjalankan strategi untuk perusahaannya guna mempertahankan dan meningkatkan eksistensinya (*Dailysocial.id*, 2019).

Persaingan yang ketat dalam dunia kerja menuntut setiap perusahaan untuk terus maju dan berkembang dalam rangka mencapai tujuannya. Pencapaian tujuan yang hendak ditentukan meliputi banyak faktor-faktor yang berperan sebagai pendukung untuk mampu bersaing dan bertahan. Seluruh perusahaan tentunya memahami bahwa faktor-faktor yang berperan perlu dioptimalkan agar visi dan misi perusahaan dapat terwujud. Salah satu faktor yang berperan yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama sebagai penentu suatu perusahaan dalam keberhasilan atau kegagalan mencapai tujuan perusahaan (Aboazum, Nimran, & Al Musadieq, 2015; Al-Mzary, AL-Rifai, & Al-Momany, 2015; Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Muda, Rafiki, & Harahap 2014; Syamsuddinnor dalam Parashakti, Haryadi, & Nashar 2018;

Pradhan & Jena, 2017; Salman, Khan, Javaid, & Din, 2016; Sendawula, Kimuli, Bananuka, & Muganga, 2018; Vosloban, 2013; Zameer, Ali, Nisar, & Amir, 2014).

Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang ditunjukkan karyawan dalam proses melaksanakan tugas yang ia miliki. Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada waktu tertentu yang mencerminkan seberapa baik orang atau kelompok itu mencapai kualifikasi suatu pekerjaan dalam misi pencapaian tujuan organisasi (Al-Omari & Okasheh, 2017). Menurut Prawirosentono (dalam Fernanda, 2016) menyatakan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Marpaung (2014) kinerja atau performa sumber daya manusia sebagai tenaga kerja mencakup kualitas pengetahuan, keterampilan dan sikap mental yang dimiliki seorang pekerja. Tercapainya tujuan perusahaan dapat diketahui apabila karyawan dalam perusahaan memiliki kinerja yang optimal. Bangun (2012) mengemukakan beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur suatu pekerjaan, yaitu kehadiran, ketepatan waktu dari hasil, kemampuan bekerjasama, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan. Berdasarkan Pernyataan-pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari seseorang melaksanakan tugas, peraturan dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

Terdapat beberapa hal yang dapat memengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu dalam konteks pemberian dukungan dari suatu perusahaan, kompensasi seperti sarana dan prasarana serta pemberian pelatihan dan pengembangan potensi dalam bekerja, juga penghargaan baik finansial maupun non-finansial atas prestasi kerja karyawan (Mathis & Jackson, 2010). Menurut Al-Omari dan Okasheh (2017) kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak aspek seperti: motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan dalam agensi. Hal tersebut juga didukung oleh Thao dan Hwang (2015)

yang menjabarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, pembinaan, pemberdayaan, partisipasi dan budaya organisasi. Eyal dan Roth (2010) mengemukakan bahwa salah satu titik utama dan sumber daya pokok dari setiap kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor penting yang berkaitan terhadap sumber daya manusia dalam perusahaan (Bassit, Sebastian, & Hassan, 2018; Mustaqim, 2016; Rathore, Khaliq, & Aslam, 2017; Toban, Gani. Gani, & Zakaria, 2014; Velu, Manxhari, Demiri, & Jahaj, 2017).

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang eksekutif dapat mengarahkan, membimbing dan memengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal, Anwar, & Haider, 2015). Menurut Fernanda (2016) kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Marpaung (2014) kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Apabila dilihat dari penelitian relevan yang pernah dilakukan sebelumnya, terdapat hasil yang berbeda untuk variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu oleh Fernanda (2016), Simaremare dan Isyandi (2015), Wiguna (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Marpaung (2014), Saputra dan Wibowo (2017) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian terdahulu oleh Munparidi (2012), Rahmayanti dan Afandi (2014) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehubungan

dengan itu, penting mengetahui tingkat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di sebuah organisasi/perusahaan.

Burns pada tahun 1978 memperkenalkan bahwa ada dua tipe gaya kepemimpinan yang sering diterapkan dalam sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan pengaruh pada pengikut berdasarkan pada pertukaran manfaat untuk kinerja yang luar biasa dan respons terhadap kepentingan pribadi mereka ketika mereka telah mencapai tujuan yang ditentukan (Bass; dalam Saravo, Netzel, & Kiesewetter, 2017). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menawarkan visi dan misi kepada karyawan dengan berfokus pada komunikasi yang mencoba untuk menanamkan kebanggaan dan mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari karyawan sehingga organisasi dapat mencapai hasil yang diperlukan (Choi, Goh, Adam, & Tan, 2016).

Sikap kepemimpinan yang baik sangat diperlukan oleh seluruh pimpinan agar dapat mendorong dan menggerakkan para bawahannya untuk mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan. Salah satu pilihan bagi pimpinan untuk mengembangkan sebuah perusahaan yang berkualitas, dimana penekanan terhadap pemberian perhatian pribadi terhadap masalah individu anggotanya, penggunaan komunikasi interpersonal yang efektif dan pemberian rangsangan intelektual adalah kepemimpinan transformasional (Danim & Suparno, 2009).

Sebuah studi oleh Berson, Shamir, Avolio, dan Popper menemukan bahwa pemimpin yang dinilai sangat transformasional lebih mungkin mengembangkan visi yang berorientasi masa depan dan mencerminkan tingkat optimisme dan kepercayaan diri yang tinggi (dalam Yukl, 2013). Penerapan gaya kepemimpinan transformasional membuat para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang semula diharapkan mereka lakukan (Yukl, 2013). Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja bawahannya dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain (Bass, dalam Yukl, 2013).

Pemimpin transformasional dicirikan oleh serangkaian perilaku yang diinginkan yang merangsang, menginspirasi, dan memotivasi orang lain, yang mengarah ke perubahan yang dapat diamati pada orang-orang yang bekerja dengan mereka (Gong, Huang, & Farh, 2009; Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011; Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013), dan organisasi (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2012; Grant, 2012). Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menjadi penelitian yang penting untuk dilakukan dan para peneliti telah melaporkan bahwa adanya variabel-variabel yang memiliki korelasi dengan kepemimpinan transformasional, salah satunya yaitu kinerja karyawan (Chully & Sandhya, 2012). Penelitian ini berfokus pada fenomena dimana masih ada perusahaan yang kinerjanya belum optimal, salah satunya yaitu perusahaan X.

Perusahaan X adalah perusahaan umum milik negara yang bergerak di bidang logistik pangan. Ruang lingkup bisnis perusahaan meliputi usaha logistik/ pergudangan, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, usaha angkutan, perdagangan komoditi pangan dan usaha eceran. Peneliti telah melakukan wawancara awal pada beberapa karyawan perusahaan X. Melalui wawancara awal tersebut, peneliti mendapatkan informasi bahwa para karyawan masih merasakan adanya fungsi dan peranan kepemimpinan yang belum maksimal sehingga memengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut digambarkan dengan adanya ketidakmerataan dari segi komunikasi, toleransi, pendelegasian tugas dan wewenang dari pimpinan terhadap para karyawan.

Melihat laporan tahunan perusahaan X, didapatkan data bahwa skor penilaian KPI (*Key Performance Indicators*) perusahaan bersifat fluktuatif dan cenderung menurun pada tahun 2016 dan 2017. Skor maksimal penilaian KPI perusahaan X yang diperoleh pada tahun 2015 yaitu 97,44, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2016 dengan skor 96,89 dan tahun 2017 dengan skor 81,08.

Berdasarkan uraian tersebut, perusahaan harus memikirkan bagaimana cara meningkatkan kinerja karyawan. Sistem manajemen kinerja yang dijalankan dengan baik adalah media bagi para pimpinan dan karyawan untuk mengembangkan

pemahaman tentang pekerjaan apa yang dibutuhkan oleh misi organisasi, cara di mana pekerjaan ini harus diselesaikan, dan sejauh mana itu telah dicapai (Odunlami, Awosusi, & Awolusi, 2017). Setelah pimpinan karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang optimal, perlu ada kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi aktivitas karyawan tersebut sebagai bentuk manajemen karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian yang hasilnya akan dituangkan kedalam bentuk karya ilmiah skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka permasalahan yang muncul dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional yang diterima karyawan perusahaan X?
- b. Bagaimana gambaran kinerja karyawan perusahaan X?
- c. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja perusahaan X?

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan masalah-masalah yang sudah diidentifikasi, peneliti membuat pembatasan masalah yang menjadi fokus penelitian sebagai berikut:

”Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X”.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah yang telah peneliti uraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

Adakah pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X.

1.6 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil kontribusi yang positif berupa manfaat teoretis dan manfaat praktis.

1.6.1 Manfaat teoretis

Secara teoretis maka manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi keilmuan psikologi, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan guna memperkaya hasil penelitian dibidang psikologi khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
- b. Bagi peneliti selanjutnya dibidang psikologi hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dalam meneliti masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

1.6.2 Manfaat praktis

Secara praktis maka manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi pimpinan perusahaan diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional pada karyawannya sehingga

- pimpinan perusahaan dapat melakukan perbaikan dengan memaksimalkan kepemimpinan dan memberikan kepemimpinan yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan perusahaan.
- b. Bagi karyawan dapat memanfaatkan informasi hasil penelitian ini sebagai bahan masukan tentang kepemimpinan yang berkaitan dengan performa kerja atau kinerja.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang teori mengenai variabel-variabel yang diteliti dan membahas lebih lanjut mengenai bagaimana dinamika hubungan antara semua variabel yang diteliti. Kajian Teori terdiri dari tinjauan pustaka variabel terikat/*dependent variable*, variabel bebas/*independent variable*, hubungan variabel terikat (*dependent variable*) dengan variabel bebas (*independent variable*), kerangka konseptual atau kerangka pemikiran, hipotesis dan hasil penelitian yang relevan.

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi kinerja

Kinerja adalah outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama satu periode tertentu (Gomes, 2003). Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang merujuk dan diukur selama periode waktu tertentu di bawah syarat atau perjanjian yang telah ditentukan (Kertiriasih, Sujana, & Suardika 2018). Kinerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi pada waktu tertentu yang mencerminkan seberapa baik orang atau kelompok itu mencapai kualifikasi suatu pekerjaan dalam misi pencapaian tujuan organisasi (Al-Omari & Okasheh, 2017).

Kinerja adalah jenis hasil setelah pekerjaan selesai. Ini mewakili tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan pemenuhan peraturan organisasi, harapan, atau persyaratan untuk peran resmi (Folorunsho, Adewale, & Abiodun, dalam Odunlami dkk, 2017). Sistem manajemen kinerja yang dijalankan dengan baik adalah media bagi para manajer dan karyawan untuk mengembangkan pemahaman tentang pekerjaan apa yang dibutuhkan oleh misi organisasi, cara dimana pekerjaan ini harus diselesaikan, dan sejauh mana itu telah dicapai (Odunlami dkk, 2017).

Karyawan harus diberdayakan dan menerima dukungan dari manajer mereka tanpa menghilangkan tanggung jawab karyawan (Tandoh, 2011). Keberhasilan suatu organisasi dapat dilihat dari kinerja organisasi itu sendiri dalam mengelola sumber daya yang ada. Istilah kinerja dielaborasi sebagai kemampuan tertinggi seorang individu (karyawan) untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilannya secara efisien dan efektif (Khan & Nawaz, 2016). Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu tindakan yang menunjukkan seberapa baik individu dalam melakukan tugasnya guna mencapai tujuan.

2.1.2 Definisi kinerja karyawan

Agrawal (2013) mengatakan kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik. Brown dan Arendt (2010) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang ada di organisasi. Kinerja karyawan berarti produktivitas dan output karyawan sebagai hasil pengembangan karyawan. Hameed dan Waheed (2011) menyatakan bahwa kinerja karyawan pada akhirnya akan memengaruhi efektivitas organisasi. Kinerja karyawan juga dapat diartikan sebagai hasil keluaran dari bagaimana perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Langi, Saerang, & Worang, 2015). Kinerja karyawan adalah ringkasan perilaku individu yang berkontribusi terhadap realisasi tujuan kelembagaan (Khan & Nawaz, 2016).

Karyawan adalah aset organisasi. Organisasi yang sukses dan inovatif harus memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk berinovasi (Maqsood, Bilal, Nazir, dan Baig, 2013). Kinerja karyawan adalah blok bangunan penting dari sebuah organisasi dan faktor-faktor yang meletakkan fondasi untuk kinerja tinggi harus dianalisis oleh organisasi karena setiap organisasi tidak dapat maju dengan bergantung pada satu atau dua upaya individu, itu adalah upaya kolektif semua anggota organisasi (Mustapha, Fakokunde, dan Awolusi, 2014). Jelas, ada kebutuhan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk membawa perubahan positif dengan penerimaan mekanisme untuk mengembangkan kinerja lembaga (Salman, Riaz, Saifullah & Rashid, 2011).

dalam Khan, 2016). Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari seseorang melaksanakan tugas, peraturan dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

2.1.3 Dimensi kinerja karyawan

Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan berbagai instrumen. Penelitian ini menggunakan dimensi kinerja dari Gomes (2003). Gomes (2003) mengemukakan 8 dimensi yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja karyawan secara individu yakni

a. Kuantitas kerja (*quantity of work*)

Dimensi ini berkaitan dengan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

b. Kualitas kerja (*quality of work*)

Dimensi ini berkaitan dengan apakah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dapat mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

c. Pengetahuan kerja (*job knowledge*)

Dimensi ini berkaitan dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

d. Kreativitas (*creativity*)

Dimensi ini berkaitan dengan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.

e. Kerjasama (*cooperation*)

Dimensi ini berkaitan dengan kesediaan untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan bersama-sama orang lain.

f. Keandalan/pertanggungjawaban (*dependability*)

Dimensi ini berkaitan dengan kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

g. Inisiatif (*initiative*)

Dimensi ini berkaitan dengan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam hal memperbesar tanggungjawabnya.

h. Kualitas pribadi (*personal qualities*)

Dimensi ini berkaitan dengan menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2.1.4 Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

Thao dan Hwang (2015) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan baik secara individu maupun kolektif dalam segi positif maupun segi negatif:

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan adalah kombinasi dari sikap dan perilaku pimpinan yang mengarahkan kepada pola tertentu dalam berhadapan dengan para pengikut. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi memegang peranan dalam mendorong dan menghambat kinerja karyawan.

b. Pembinaan

Pembinaan menjadi teknik penting untuk meningkatkan kinerja. Pembinaan membahas kepercayaan dan perilaku yang menghambat kinerja dan membantu untuk meningkatkan kinerja.

c. Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan hasil dari pencapaian, kesuksesan dan prestasi. Pemberdayaan merupakan proses dimana individu berhasil dalam menjalani peranan dalam bekerja, berperan dalam organisasi dan antar rekan kerja saling berbagi rasa dan pengalaman yang menyenangkan dalam bekerja untuk pengembangan diri maupun kolektif.

d. Partisipasi

Partisipasi mengenai pengambilan keputusan dimana karyawan merasa mereka mempunyai kesempatan untuk berdiskusi dan mampu memengaruhi keputusan

perusahaan. Partisipasi membuat karyawan meningkatkan kinerjanya dan merendahkan keinginannya untuk tidak berperan dalam organisasi karena karyawan merasa sebagai mitra yang berkontribusi bukan sebagai bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

e. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah nilai-nilai umum dan perilaku orang-orang yang dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola pikir orang-orang yang membedakan mereka satu sama lain di dalam organisasi dan di luar organisasi termasuk nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang membedakan karyawan suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya yang kuat dalam organisasi sangat membantu untuk meningkatkan kinerja karyawan yang mengarah pada pencapaian tujuan.

2.1.5 Pengukuran kinerja karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur menggunakan instrumen pengukuran. Instrumen kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) adalah salah satu alat ukur kinerja karyawan yang dikembangkan oleh Radhitya (2013). Instrumen ini terdiri dari 8 dimensi, yaitu kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), keandalan/pertanggungjawaban (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*). Instrumen ini terdiri dari 24 butir yang menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban yang menunjukkan frekuensi kinerja karyawan dalam perusahaan, diantaranya yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kadang-kadang, setuju dan sangat setuju.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Definisi kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses yang berpengaruh yang membedakan seorang pemimpin dengan tindakan mereka, dan juga mendorong sekelompok orang untuk

mencapai tujuan bersama (Babatunde, 2015). Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang eksekutif dapat mengarahkan, membimbing dan memengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain menuju pencapaian tujuan tertentu dalam situasi tertentu (Iqbal dkk, 2015). Seorang pemimpin digambarkan sebagai stimulasi intelektual. Tepatnya, penting bagi para pemimpin untuk merangsang secara intelektual. Para pemimpin harus dapat mempertanyakan segala sesuatu mulai dari asumsi sederhana hingga *status quo*. Menemukan solusi kreatif dan inovatif untuk masalah spesifik dan kompleks dianggap sebagai bukti perilaku yang merangsang intelektual pemimpin.

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah prosedur untuk memengaruhi orang-orang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan memiliki banyak jenis, sehingga sulit untuk memilih jenis kepemimpinan spesifik dan menyebutkan bahwa itu akan sesuai dengan semua konteks. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan tertentu yang menjadi pilihan utama. Pemilihan jenis kepemimpinan yang tepat tergantung pada konteks, situasi, dan pengikut (Al-Malki & Juan, 2018). Lingkungan internal dan eksternal organisasi telah berubah dengan cepat selama dua dekade terakhir setelah revolusi teknologi informasi dan perubahan ini menuntut gaya kepemimpinan yang baru, yang harus lebih partisipatif dan suportif serta kurang mengarahkan dan otoritatif. Teori-teori baru kepemimpinan yang berkembang dalam beberapa tahun terakhir diantaranya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, dalam Al-Khajeh, 2018).

2.2.2 Fungsi kepemimpinan

Campbell (dalam Campbell & Wiernik, 2015) memaparkan bahwa terdapat beberapa fungsi dari kepemimpinan, yaitu:

a. *Consideration, support, person-centered*

Memberikan pengakuan dan dorongan, menjadi suportif ketika orang-orang di bawah tekanan, memberikan umpan balik yang membangun, membantu orang lain

dengan tugas-tugas sulit, dan membangun jaringan dengan dan di antara yang lainnya.

b. *Initiating structure, guiding, directing*

Menyediakan penugasan tugas, menjelaskan metode kerja, mengklarifikasi peran kerja, dan menyediakan alat, pengetahuan kritis, dan dukungan teknis.

c. *Goal emphasis*

Mendorong antusiasme dan komitmen untuk tujuan kelompok / organisasi dan menekankan misi penting yang harus dicapai.

d. *Empowerment, facilitation*

Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain, mendorong partisipasi, dan memungkinkan diskresi dalam pengambilan keputusan.

e. *Training, coaching*

Memberikan pelatihan dan instruksi satu-satu tentang cara menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, bagaimana berinteraksi dengan orang lain, dan bagaimana menghadapi hambatan dan kendala.

f. *Serving as a model*

Mencontohkan perilaku yang tepat terkait dengan berinteraksi dengan orang lain, bertindak tidak mementingkan diri sendiri, bekerja di bawah kondisi yang merugikan, bereaksi terhadap krisis atau stres, bekerja untuk mencapai tujuan, menunjukkan kepercayaan diri dan antusiasme, dan menunjukkan perilaku yang berprinsip dan etis.

2.2.3 Definisi kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah proses dimana pemimpin merubah asosiasi pengikutnya kepada kesempatan dan tantangan dengan cara yang baru serta secara aktif mau mengoptimalkan pengembangan pengikutnya dan kelompoknya (Bass & Avolio, 2003). Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan wawasan kreatif, kegigihan, energi, intuisi, dan kepekaan terhadap karyawan untuk mendapatkan tujuan atau keinginan organisasi dan memiliki dampak yang luar biasa pada karyawan (Prabowo, Noermijati & Dodi, 2018). Gaya

kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan yang kuat antara pengikut dan pemimpin, untuk mengembangkan pemahaman yang jelas terkait dengan tingkat motivasi, nilai-nilai dan minat (Al-Khajah, 2018).

Pemimpin transformasional bekerja berdasarkan pendekatan yang seimbang. Hal ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa mereka membantu para bawahan untuk memecahkan beberapa masalah yang menantang sekaligus mengajari mereka upa untuk mengatasi masalah tersebut. Kasus kepemimpinan transformasional berkaitan dengan meningkatkan tingkat motivasi, kepuasan kerja, komitmen, produktivitas, dan kinerja yang lebih tinggi (Al-Malki & Juan, 2018). Pemimpin transformasional mengubah keterampilan, kemampuan, nilai-nilai, dan kepercayaan para pengikut mereka. Mereka memotivasi para bawahannya secara internal dengan memengaruhi sikap dan asumsi mereka. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional mengartikulasikan dan mengomunikasikan visi yang menarik kepada pengikut mereka yang menginspirasi dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan luar biasa (Odunlami dkk, 2017).

Pemimpin transformasional memiliki sikap jujur serta menjunjung tinggi integritas. Mereka menetapkan tujuan yang jelas dan mengomunikasikan tujuan mereka kepada para pengikutnya. Kepemimpinan transformasional berkembang di lingkungan yang mana para pemimpin dan pengikut mereka terlibat secara positif untuk perbaikan organisasi (Nwokocha dan Iheriohanma, 2015). Pemimpin transformasional tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kemampuan pengikut mereka tetapi juga menyelaraskan tujuan pengikut dengan tujuan organisasi (Rasool, Arfeen, Mothi, dan Aslam, 2015). Memberikan hadiah kepada karyawan dianggap sebagai karakteristik penting lainnya dari pemimpin transformasional. Pemimpin diharapkan untuk menetapkan tujuan yang jelas untuk bawahan mereka (Al-Malki & Juan, 2018).

Pemimpin transformasional membantu tim mereka mencapai tujuan yang lebih besar melalui penggunaan perilaku berikut: menumbuhkan kepercayaan dan kerja sama dan menginspirasi orang lain dengan memimpin dengan memberi contoh (atribut dan

perilaku yang ideal); mengartikulasikan visi positif untuk masa depan (motivasi inspirasional); mendorong orang lain untuk berpikir secara inovatif tentang penyelesaian masalah (stimulasi intelektual); dan mendorong pengembangan dan pemberdayaan pribadi (pertimbangan individual) (Perreault, Cohen & Blanchard, 2016).

Kepemimpinan transformasional, karena karakteristiknya yang populer, menempati posisi tinggi di antara semua teori kepemimpinan. Situasi yang ada menunjukkan bahwa keberhasilan gaya ini karena kedekatan yang erat dalam semua hal antara pemimpin dan para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini bertumpu pada tingkat kepercayaan dan motivasi yang mengarah ke sistem desentralisasi dimana seorang individu dapat mengutamakan performa kerja secara maksimal melebihi kepentingan pribadi (Udoh & Agu, 2012). Kecakapan para pemimpin untuk secara akurat mempraktikkan gaya transformasional dalam mengelola tugas-tugas organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dapat dikarakterisasi sebagai mengidealkan atribut/perilaku yang memengaruhi, menginspirasi karyawan, mendorong intelektual dan pertimbangan individual (Tahir, Abdullah, Ali & Daud, 2014).

Kepemimpinan transformasional diamati ketika para pemimpin mendorong pengikut untuk meningkatkan tingkat moral, motivasi, kepercayaan, persepsi, dan koalisi mereka dengan tujuan organisasi. Burns menekankan lebih lanjut bahwa seorang pemimpin transformasional perlu memiliki pemahaman yang kuat tentang tujuan yang diperlukan untuk menjadi sukses dan pandai dalam menjelaskan tujuan-tujuan tersebut dan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut (Rich, dalam Nawoselng'ollan & Roussel, 2017). Menurut Melvyn, Nico, Barbara dan Kai (2011), kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai mendorong pengikut untuk melakukan pekerjaan mereka secara promosi, dan karenanya cocok bagi mereka yang lebih suka menggunakan sarana promosi pengaturan diri.

Gaya kepemimpinan transformasional telah terbukti menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif (Obasan & Hassan, 2014). Ada empat komponen kepemimpinan transformasional yang ditentukan oleh para sarjana. Ini adalah:

karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011). Seseorang dengan gaya kepemimpinan ini adalah orang yang menginspirasi anggota timnya dengan visi bersama tentang masa depan. Mereka mampu mengubah keyakinan dan sikap pengikut mereka dan menginspirasi mereka untuk menomorduakan kepentingan mereka sendiri demi kebaikan organisasi. Pemimpin transformasional sangat terlihat dan menghabiskan banyak waktu untuk berkomunikasi. Fokus besar dari gaya kepemimpinan transformasional ini pemimpin mampu memfasilitasi pemahaman baru dengan mengilhami atau mengubah kesadaran tentang masalah yang dengan mudah diterjemahkan membuat para pengikut bersemangat dan bersedia melakukan upaya luar biasa untuk mencapai tujuan tertentu.

Hill, Seo, Kang, dan Taylor, (2012) mereka membahas efek kepemimpinan transformasional pada komitmen normatif karyawan terhadap organisasi mereka. Menurut survei yang telah dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa tingkat hierarki yang berbeda dalam suatu organisasi membawa sedikit kesulitan ketika perubahan perlu diimplementasikan dalam perusahaan. Faktanya, jika pimpinan langsung mengikuti pendekatan transformasional dan mendorong karyawan untuk melakukan perubahan dengan cara yang lebih positif, maka peluang resistensi perubahan menjadi lebih sedikit dan kemampuan beradaptasi menjadi tinggi.

Joo, Jun Yoon, dan Jeung, (2012) mempresentasikan dalam studinya bahwa karyawan lebih puas dan berkomitmen pada organisasi mereka ketika ada lingkungan yang ramah, pemimpin mereka memiliki keberanian untuk membagikan visinya dan mengartikulasikan misi dengan ramah dan baik. Sebagian besar karyawan mengharapkan pemimpin mereka untuk memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dan berbagi pemikiran ketika membuat keputusan secara keseluruhan (Nawoselng'ollan & Roussel, 2017).

Berdasarkan seluruh penjelasan mengenai kepemimpinan transformasional yang telah dijabarkan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya terutama pada pengembangan sistem nilai

keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi karyawan.

2.2.4 Dimensi kepemimpinan transformasional

Aamodt (2015) meyakini bahwa ada beberapa dimensi yang sangat terkait dengan kepemimpinan transformasional: karisma (pengaruh ideal, motivasi inspirasional), stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Karisma mengacu pada pemimpin dengan standar moral dan etika tinggi yang memiliki visi yang kuat tentang ke mana mereka ingin pengikut mereka pergi dan yang menggunakan antusiasme untuk memotivasi pengikut mereka. Stimulasi intelektual mengacu pada pemimpin yang mendorong perubahan dan pemikiran terbuka, menantang *status quo*, dan menghargai keberagaman. Pertimbangan individu mengacu pada pemimpin yang mendorong pertumbuhan individu dan meluangkan waktu untuk membimbing dan melatih pengikut mereka.

Bass dan Riggio (2006) memberikan deskripsi dimensi kepemimpinan transformasional yang disajikan pada bagian berikut.

a. Pengaruh yang Ideal (*Idealized Influence*).

Dimensi *Idealized Influence* menggambarkan pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka. Para pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dirinya dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka; para pemimpin dipandang oleh pengikut mereka sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Para pemimpin yang memiliki banyak pengaruh yang ideal bersedia mengambil risiko dan konsisten daripada bertindak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi. Terdapat dua aspek dalam dimensi *Idealized Influence* yakni perilaku pemimpin dan elemen yang diatributkan kepada pemimpin oleh pengikutnya.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).

Dimensi *Inspirational Motivation* menggambarkan pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi pekerjaan pengikut mereka. Pemimpin transformasional mampu merangsang semangat tim, serta memiliki antusiasme dan optimisme. Para pemimpin melibatkan pengikut dalam membayangkan masa depan yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas bahwa pengikut dapat meraih harapan tersebut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*).

Dimensi *Intellectual Stimulation* menggambarkan pemimpin transformasional merangsang kemauan dan kemampuan pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik karena mereka berbeda dari ide para pemimpin. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi dapat tercapai karena adanya peran anggota yang terlibat dalam proses pemecahan masalah tersebut.

d. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*).

Dimensi *Individualized Consideration* menggambarkan pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan untuk meningkatkan potensi yang lebih tinggi secara terus menerus. Pertimbangan individual dipraktikkan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu (misalnya: beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain standar yang lebih kencang, dan yang lain lagi memiliki struktur tugas). Pemimpin menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang

utuh dan bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan pengikut tidak tanpa membuat pengikut merasa sedang diperiksa.

2.2.5 Pengukuran kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat diukur menggunakan instrumen pengukuran. Instrumen *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004, dalam Ho et al., 2009) adalah salah satu alat ukur kepemimpinan transformasional yang diterjemahkan dan diuji oleh Wiranegara (2013). Dalam MLQ terdapat 3 gaya kepemimpinan yang diukur, yakni gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*. Peneliti hanya mengambil butir-butir yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional saja untuk melihat gambaran gaya kepemimpinan transformasional dalam perusahaan. Kuesioner ini terdiri dari 20 butir yang mewakili 4 dimensi, yaitu pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*). Instrumen ini menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban yang menunjukkan frekuensi kinerja karyawan dalam perusahaan, diantaranya yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju.

2.3 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional sebagai model untuk memahami upaya dan kinerja yang luar biasa dalam organisasi dan menekankan pengorbanan diri untuk kebaikan organisasi (Bass, dalam Jyoti & Bhau 2015). Hubungan yang dipersonalisasi yang dikembangkan oleh pemimpin transformasional mengembangkan lingkungan di mana karyawan merasa bahagia dan karenanya, kinerja mereka secara keseluruhan meningkat (Jyoti & Bhau, 2015). Xu dan Wang (dalam Al-Khajeh, 2018) menyatakan

bahwa kinerja adalah fungsi dari keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan motivasi yang diarahkan pada perilaku yang ditentukan.

Studi yang dilakukan oleh penulis yang disebutkan di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan keseluruhan perkembangan pengikut. Para pengikut kepemimpinan transformasional mengasosiasikan diri dengan hubungan yang mendefinisikan diri sendiri dan memuaskan dengan individu atau kelompok. Karisma ideal dan perilaku dari pemimpin transformasional memotivasi para pengikut untuk mengidentifikasi dengan pemimpin (Jyoti & Bhau, 2015). Wang, Oh, dan Courtright (2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kinerja pengikut tingkat individu berhubungan positif.

Peningkatan kinerja karyawan dengan kepemimpinan, yang operatif, memiliki status yang pasti (Khan & Nawaz, 2016). Faktanya, pemimpin transformasional adalah seorang psikoanalisis, ketika dia belajar, memahami dan menganalisis pikiran, pikiran, sikap dan keinginan para pengikut/karyawan untuk mencapai keputusan akhir yang membantu dalam meningkatkan tingkat kinerja karyawan (Abbas & Yaqoob, 2009). Kepemimpinan dari kategori ini selalu mengejar secara demokratis dan percaya untuk menyelesaikan setiap masalah dalam organisasi sesuai dengan kehendak populer para karyawan. Keterampilan diagnostik kepemimpinan, baik itu intrinsik atau diperoleh, sangat berharga untuk menyelesaikan masalah yang terkait dengan individu dan dengan organisasi secara keseluruhan (Pradeep & Prabhu, 2011). Kinerja karyawan berbanding lurus dengan efektivitas kepemimpinan. Melalui kekuatan pemahaman, analisis, perencanaan dan motivasi, para pemimpin transformasional menambah tingkat dari output karyawan (Iqbal dkk, 2015).

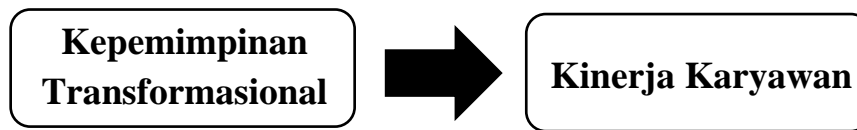
Naeem dan Khanzada (2018) menyelidiki hubungan antara kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, dan mediasi kepuasan kerja di sektor kesehatan Pakistan. Hasil dari penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam kinerja. Kualitas kepemimpinan transformasional memotivasi dan memengaruhi karyawan untuk berprestasi di tingkat yang lebih tinggi. Mangkunegara (2016) menentukan pengaruh kepemimpinan transformasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitiannya

menunjukkan bahwa ada hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja.

Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan peningkatan kinerja pekerjaan karyawan. Mahmoud (2008) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek afirmatif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Studi yang dilakukan oleh Ekaningsih (2014), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sudi (2013), dalam penelitiannya, menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepemimpinan transformasional, yang mana kepemimpinan transformasional efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dvir, Eden, Avolio, dan Shamir (2002) membahas tiga jenis studi penelitian. Studi-studi ini telah dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Secara keseluruhan, bukti menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Asosiasi ini lebih kuat daripada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja lainnya (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Karyawan sebagian besar puas dengan kepemimpinan transformasional daripada gaya kepemimpinan lainnya. Berdasarkan argumen yang disebutkan sebelumnya, dapat dipercaya bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Persaingan yang ketat dalam dunia kerja menuntut setiap perusahaan untuk terus maju dan berkembang dalam rangka mencapai tujuannya. Upaya untuk mencapai tujuan yang hendak ditentukan, banyak faktor-faktor yang berperan sebagai pendukung untuk mampu bersaing dan bertahan. Salah satu faktor utama yang berperan yaitu kinerja karyawan. Kinerja karyawan menjadi salah satu faktor utama sebagai penentu suatu sumber daya manusia dalam perusahaan mencapai tujuan.

Kinerja merupakan hasil dari suatu tindakan yang ditunjukkan karyawan dalam proses melaksanakan tugas yang ia miliki. Kinerja ini berkaitan dengan tingkat perusahaan atau individu yang melihat sumber daya manusia menjadi faktor yang paling menentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak sumber daya seperti infrastruktur atau sumber daya lainnya menjadi tidak berarti tanpa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas yang secara langsung dalam operasi bisnis.

Kinerja karyawan yang baik mencerminkan kemampuan untuk berkontribusi melalui pekerjaan mereka yang mengarah ke pencapaian perilaku yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan dapat diketahui apabila karyawan dalam perusahaan memiliki kinerja yang optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak aspek seperti: motivasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor pendukung yang penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Sikap kepemimpinan yang baik sangat diperlukan oleh seluruh pimpinan agar dapat mendorong dan menggerakkan para bawahannya untuk mencapai visi dan misi serta tujuan perusahaan. Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang telah diteliti oleh para peneliti terdahulu, salah satunya yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Gaya

kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Para pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional berfokus utama pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi mereka.

Kepemimpinan transformasional mengejar secara demokratis dan percaya untuk menyelesaikan setiap masalah dalam organisasi sesuai dengan kehendak populer para karyawan. Para pengikut kepemimpinan transformasional mengasosiasikan diri dengan hubungan yang mendefinisikan diri sendiri dan memuaskan dengan individu atau kelompok. Penelitian ini penting dilakukan karena dalam hal ini, peneliti ingin melihat apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan X.

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan penjelasan yang telah peneliti jabarkan, maka hipotesis pada penelitian ini yaitu “Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X”.

2.6 Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut uraian mengenai penelitian yang relevan dan dilakukan oleh pihak lain sebelumnya:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Rahadian Fernanda (2016) memiliki judul penelitian “Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan”. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (2) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (4) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (5) kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan

- gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Marudut Marpaung (2014) berjudul “Pengaruh kepemimpinan dan *teamwork* terhadap kinerja karyawan di koperasi sekjen KEMDIKBUD senayan, Jakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi. (2) pengaruh kerja kelompok (*teamwork*) yang signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi. (3) terdapat pengaruh kepemimpinan dan *teamwork* secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan koperasi di Sekjen kemdikbud Senayan Jakarta.
 - c. Penelitian yang dilakukan oleh Munparidi (2012) mempunyai judul “Pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum Tirta Musi kota Palembang”. Penelitian ini memperoleh hasil bahwasanya pelatihan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dan kemudian motivasi dan kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan menurut analisa data ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan perusahaan daerah air minum Tirta Musi Palembang.
 - d. Dina Rahmayanti dan Idham Afandi (2014) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus: Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor)”. Berdasarkan pengolahan data, didapatkan hasil tidak terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel lainnya memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
 - e. Penelitian yang dilakukan oleh Wisnu Saputra dan Imam Wibowo (2017) memiliki judul “Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin dan motivasi kerja pegawai PPSU kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur”. Hasil penelitian menunjukkan variabel disiplin dan motivasi secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan,

gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi, disiplin memiliki efek langsung dan tidak signifikan pada kinerja karyawan dan motivasi secara langsung dan tidak signifikan memengaruhi kinerja karyawan.

- f. Charles Dw Simaremare dan H.B. Isyandi (2015) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh pelatihan, lingkungan kerja fisik dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT . *Federal International Finance* wilayah Riau”. Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) lingkungan kerja fisik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- g. Penelitian yang dilakukan oleh I Dewa Gede Eka Candra Wiguna (2015) berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali area Bali Selatan”. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi, pendidikan dan pelatihan baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan secara lebih rinci tentang tipe penelitian, identifikasi dan operasionalisasi variabel penelitian yakni definisi konseptual dan definisi operasional dari variabel terikat (*dependent*) dan variabel bebas (*independent*), populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data serta analisis data.

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan tipe pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian *ex-post facto*. Pendekatan kuantitatif merupakan metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan untuk menguji teori obyektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini, pada gilirannya, dapat diukur, biasanya pada instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian *ex-post facto* merupakan penelitian dimana data yang diambil setelah terjadinya fakta atau fenomena. Penelitian ini tepat untuk meneliti penelitian sosial dimana adanya ketidakmungkinan untuk melakukan manipulasi karakteristik pada partisipan manusia (Simon & Goes, 2013).

Penelitian ini menggunakan dua buah instrumen, yakni: MLQ sebagai instrumen untuk mengukur Kepemimpinan, namun hanya butir yang mengukur kepemimpinan transformasional yang akan digunakan dalam penelitian ini dan instrumen yang dikembangkan berdasarkan teori kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) sebagai instrumen untuk mengukur kinerja karyawan.

3.2 Identifikasi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Identifikasi variabel penelitian

Variabel penelitian adalah suatu hal atau karakteristik yang perlu diamati atau diteliti dari satuan pengamatan yang memiliki variasi nilai, kategori, kondisi atau keadaan yang berubah-ubah atau berbeda-beda (Kadir, 2015; Supardi, 2013). Variabel Penelitian mengacu pada karakteristik atau atribut dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati dan yang bervariasi di antara orang-orang atau organisasi yang sedang dipelajari (Creswell & Creswell, 2018). Pada penelitian ini terdapat dua variabel penelitian, yaitu:

3.2.1.1 Variabel terikat (dependent variable)

Variabel terikat adalah variabel yang keberadaannya menjadi akibat karena adanya variabel bebas atau variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (Kadir, 2015; Supardi, 2013). Variabel terikat biasa disebut variabel respons atau kriteria (Kadir, 2015). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.2.1.2 Variabel bebas (independent variable)

Variabel bebas adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat atau menjadi penyebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Kadir, 2015; Supardi, 2013). Variabel bebas biasa disebut variabel stimulus, prediktor atau *antecedent* (Kadir, 2015). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional.

3.2.1.3 Definisi konseptual

Definisi konseptual adalah penjelasan suatu fenomena atau variabel tertentu yang digambarkan secara abstrak (Kadir, 2015).

3.2.1.4 Definisi operasional

Definisi operasional adalah penjelasan suatu fenomena atau variabel tertentu yang digambarkan secara jelas, rinci, dan spesifik yang berkaitan dengan skor yang

mencerminkan dimensi atau indikator dari variabel sehingga variabel tersebut dapat diukur (Kadir, 2015).

3.2.2 Kinerja karyawan

3.2.2.1 Definisi konseptual

Kinerja karyawan adalah produktivitas dan *output* karyawan sebagai hasil dari seseorang melaksanakan tugas, peraturan dan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

3.2.2.2 Definisi operasional

Kinerja karyawan adalah skor total dari alat ukur kinerja karyawan yang diadaptasi dari instrumen penelitian Radhitya (2013) yang dibuat berdasarkan teori kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003). Dimensi dari alat ukur tersebut yaitu kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), keandalan/pertanggungjawaban (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*).

3.2.3 Kepemimpinan transformasional

3.2.3.1 Definisi konseptual

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan pengikutnya terutama pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi karyawan.

3.2.3.2 Definisi operasional

Kepemimpinan transformasional adalah skor total dari alat ukur kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dari instrumen penelitian Wiranegara (2013) yang diadaptasi dan diterjemahkan dari butir gaya kepemimpinan transformasional *Multifactor leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan

Avolio (2004, dalam Ho, Fie, Ching, dan Ooi, 2009). Dimensi dalam instrumen ini meliputi pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*).

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari satuan-satuan suatu himpunan yang mempunyai karakteristik tertentu berkaitan dengan permasalahan atau objek yang hendak diteliti sehingga setiap individu/variabel/data dapat dinyatakan dengan tepat untuk menjadi anggota atau tidak (Kadir, 2015; Rangkuti, 2015; Supardi, 2013; Saebani & Nurjaman, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan X.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki karakteristik tertentu yang merepresentasikan populasi yang akan diteliti (Kadir, 2015; Rangkuti, 2015; Supardi, 2013; Saebani & Nurjaman, 2013). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan X.

3.3.3 Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang peneliti gunakan yaitu *non-probability sampling*, jenis *Incidental Sampling*. Teknik pengambilan sampel ini tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih sebagai anggota sampel (Rangkuti 2015; Saebani & Nurjaman, 2013). Jenis yang digunakan dalam penelitian ini merupakan teknik *sampling* yang berdasarkan kebetulan dimana siapapun anggota populasi yang bertemu peneliti maka anggota populasi tersebut dijadikan sebagai sampel penelitian (Rangkuti, 2015; Saebani & Nurjaman, 2013). Hal ini

dilakukan berdasarkan kemudahan untuk memperoleh data karyawan dalam perusahaan X.

3.4 Teknik pengumpulan data

Secara umum, Saebani & Nurjaman (2013) menjabarkan beberapa metode yang dapat dilakukan dalam pengumpulan data yakni kuesioner, wawancara, observasi, dokumentasi dan gabungan keempatnya. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan instrumen yang berbentuk kuesioner (angket).

Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang tertulis dimana responden diminta untuk menuliskan atau memilih jawabannya (Sugiyono, 2017). Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yakni kuesioner terstruktur yang telah tersedia jawabannya (Saebani & Nurjaman, 2013). Kelebihan dari metode kuesioner ialah adanya penghematan dalam hal waktu, tenaga, biaya, memberikan anonimitas bagi responden dalam menjawab merupakan cara yang cukup efektif karena dibagikan secara serentak sehingga dapat memperoleh data dalam sejumlah besar responden dan data yang terkumpul dapat dianalisis dengan mudah (Saebani & Nurjaman, 2013).

3.4.1 Instrumen kinerja karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan kuesioner yang diadaptasi berdasarkan kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) yang dibuat oleh Radhitya (2013), yaitu kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), keandalan/pertanggungjawaban (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*).

Uji coba dilakukan pada 53 karyawan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). Berdasarkan uji coba instrumen yang dilakukan Radhitya (2013) diperoleh nilai reliabilitas dari setiap dimensi yaitu: kuantitas kerja

0,741; kualitas kerja 0,678; pengetahuan kerja 0,894; kreativitas 0,669; kerjasama 0,818; keandalan 0,827; inisiatif 0,668; dan kualitas diri 0,761. Nilai batas reabilitas yang diterima dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* adalah 0,600 (Malhotra, 2004). Hasil yang diperoleh memperlihatkan bahwa seluruh butir dari setiap dimensi memiliki nilai reabilitas melebihi batas minimum 0,6. Berdasarkan hal tersebut, seluruh indikator yang ada dapat digunakan dalam penelitian. Berikut tabel kisi-kisi instrumen kinerja karyawan yang telah diadopsi oleh peneliti:

Tabel 3.1 *Blueprint* Instrumen Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	No Butir
Kuantitas kerja (<i>quantity of work</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target	1
	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang ditentukan	2
	Pegawai bersedia diberikan tugas tambahan	3
Kualitas kerja (<i>quality of work</i>)	Pekerjaan diselesaikan dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada	4
	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat	5
	Pegawai mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja	6
Pengetahuan kerja (<i>job knowledge</i>)	Penerapan pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan	7
	Pegawai memiliki pengetahuan khusus untuk mendukung pekerjaan	8
	Pegawai memahami pekerjaan yang diberikan	9

Dimensi	Indikator	No Butir
Kreativitas (<i>creativeness</i>)	Pegawai memiliki kemampuan dalam memberikan gagasan-gagasan baru	10
	Pegawai mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	11
	Pegawai mengerjakan tugas-tugas baru untuk menambah pengetahuan	12
Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan bekerjasama dengan rekan kerja	13
	Pekerjaan dapat dikoordinasikan antar unit kerja	14
	Memberikan dukungan sesama rekan kerja	15
Keandalan/ pertanggung- jawaban (<i>dependability</i>)	Memiliki kesadaran tinggi dalam hal kehadiran	16
	Dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan	17
	Dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan	18
Inisiatif (<i>initiative</i>)	Rasa semangat yang tinggi untuk segera melaksanakan tugas-tugas baru	19
	Memiliki rasa bertanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja	20
	Berani mengungkapkan kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan	21
Kualitas pribadi (<i>personal qualities</i>)	Memiliki sikap jujur dalam bekerja	22
	Memiliki sikap ramah terhadap lingkungan sekitar	23
	Berpenampilan sopan	24
Total		24

Kuesioner kinerja karyawan ini menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan opini. Bentuk skala ini biasanya dipresentasikan dengan adanya butir pernyataan yang diikuti dengan pilihan respon yang mengindikasikan variasi derajat kesetujuan terhadap pernyataan yang diberikan (Saebani & Nurjaman, 2013). Adapun rentang skor yang digunakan ialah 1 (Tidak pernah), 2 (Jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Sering), hingga 5 (Selalu) untuk setiap butir.

3.4.2 Instrumen kepemimpinan transformasional

Kuesioner yang diadaptasi oleh Wiranegara (2013) dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004, dalam Ho et al., 2009) digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional atasan. Dalam MLQ terdapat 3 gaya kepemimpinan yang diukur, yakni gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*. Peneliti hanya mengambil butir-butir yang mengukur gaya kepemimpinan transformasional saja untuk melihat gambaran gaya kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Kuesioner ini terlebih dahulu diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia oleh Wiranegara (2013) untuk kemudian diajukan kepada dosen dalam proses *expert judgement* dengan tujuan untuk melihat kesesuaiannya dengan makna asli dan gaya bahasa yang sering digunakan oleh karyawan di Indonesia. Kuesioner ini terdiri dari 20 butir yang mewakili 4 dimensi, yaitu pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*).

Berdasarkan hasil perhitungan validitas Muenjohn dan Armstrong (2008) dengan melakukan analisis faktor, diperoleh nilai *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA) atau tingkat kesalahan model = 0.03, dan *Goodness of Fit Indeks* (GFI) atau tingkat kesesuaian = 0.84. Bass dan Riggio (2006) mengemukakan bahwa MLQ memiliki *internal consistency* yang baik dengan *alpha coefficient* berada di atas 0.80 untuk semua versi MLQ. Berdasarkan uji coba yang dilakukan Wiranegara

(2013) di PT. pada 33 responden, diperoleh nilai reliabilitas sebesar 0,92. Berikut tabel kisi-kisi instrumen kinerja karyawan yang telah diadopsi oleh peneliti:

Tabel 3.2 *Blueprint* Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator	No Butir
Pengaruh yang ideal (<i>idealized influence</i>)	Membuat bawahan bangga saat bekerja sama dengan pemimpin	1
	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas keinginan pribadi	2
	Menunjukkan sikap yang menumbuhkan rasa hormat bawahan kepada pemimpin	3
	Menampilkan wibawa dan keyakinan sebagai pemimpin	4
	Mengutarakan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi bawahan	5
	Menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan yang jelas	6
	Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam membuat keputusan	7
	Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan	8
Motivasi inspirasional (<i>inspirational motivation</i>)	Optimis membicarakan masa depan	9
	Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai	10
	Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan	11
	Menunjukkan kepercayaan diri bahwa tujuan dapat tercapai	12

Dimensi	Indikator	No Butir
Stimulasi intelektual (<i>intellectual stimulation</i>)	Menguji kembali asumsi-asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah asumsi tersebut telah sesuai	13
	Mencari sudut pandang yang berbeda ketika menyelesaikan masalah	14
	Meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang	15
	Mengusulkan cara pandang baru untuk menyelesaikan tugas	16
Pertimbangan individual (<i>individualized consideration</i>)	Meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan	17
	Memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok	18
	Mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	19
	Membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya	20
Total		20

Kuesioner gaya kepemimpinan transformasional menggunakan skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, keyakinan, dan opini. Bentuk skala ini biasanya dipresentasikan dengan adanya butir pernyataan yang diikuti dengan pilihan respon yang mengindikasikan variasi derajat kesetujuan terhadap pernyataan yang diberikan (Saebani & Nurjaman, 2013). Adapun rentang skor yang digunakan ialah 1 (Sangat Tidak Setuju), 2 (Tidak Setuju), 3 (Ragu-ragu), 4 (Setuju), hingga 5 (Sangat Setuju) untuk setiap butir.

3.5 Model Skala dan Teknik *Sampling*

3.5.1 Instrumen kinerja karyawan

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan terdiri dari 24 butir dimana terdapat 24 butir *favorable* dan tidak ada butir *unfavorable*. Responden diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai dalam menggambarkan diri responden. Pilihan yang tersedia yaitu tidak pernah, jarang, kadang-kadang, sering dan selalu. Penjabaran skoring butir butir dari skala kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3 Norma Skoring Instrumen Kinerja Karyawan

Pilihan Jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju	5	1
Setuju	4	2
Kadang-kadang	3	3
Tidak Setuju	2	4
Sangat Tidak Setuju	1	5

3.5.2 Instrumen kepemimpinan transformasional

Instrumen yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional terdiri dari 20 butir dimana terdapat 20 butir *favorable* dan tidak ada butir *unfavorable*. Responden diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai bagi diri responden. Pilihan yang tersedia yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju dan sangat setuju. Penjabaran skoring butir butir dari skala kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.4 Norma Skoring Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Pilihan Jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Ragu-ragu (R)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

3.6 Uji Coba Instrumen

Sebelum peneliti mengambil data, uji coba dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan validitas dan reliabilitas dari instrumen yang digunakan sebelum menggunakannya kembali untuk pengambilan data final. Uji coba dilakukan pada karyawan perusahaan X dan memperoleh sebanyak 52 subjek selama 4 hari pelaksanaan uji coba. Analisis hasil uji coba instrumen menggunakan *RASCH Model* dengan bantuan aplikasi Winsteps versi 3.73. *RASCH Model* dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen serta butir-butir yang layak digunakan untuk penelitian berdasarkan *Item Response Theory*. *Item Response Theory* merupakan teori yang memfokuskan pada informasi dari level butir. Penerapan model IRT bertujuan untuk mengatasi kelemahan yang terdapat pada teori tes klasik yang tidak *independent* terhadap kelompok peserta yang mengerjakan tes maupun tes yang diujikan.

Uji validitas instrumen dilakukan untuk melihat apakah instrumen yang dipakai dapat mengukur variabel yang hendak diukur. Kriteria yang digunakan dalam uji validitas dengan model *RASCH* (Sumintono, 2016), yaitu:

a. Menggunakan nilai Outfit:

- Nilai Outfit Mean Square (MNSQ) yang diterima: $0,5 < \text{MNSQ} < 1,5$
- Nilai Outfit Z-Standard (ZSTD) yang diterima: $-2,0 < \text{ZSTD} < 2,0$
- Nilai Point Measure Correlation (Pt.Meas Corr): $0,4 < \text{Pt. Meas Corr} < 0,85$

Apabila terdapat butir yang tidak memenuhi kriteria tersebut, maka butir tersebut tidak sesuai untuk mengukur variabel atau dinyatakan gugur.

b. Menggunakan nilai Infit MNSQ dari setiap butir

Menjumlahkan nilai rata-rata dari standar deviasi, lalu membandingkannya dengan nilai logit setiap butir. Nilai logit yang lebih besar dari hasil penjumlahan mengindikasikan butir yang tidak sesuai untuk mengukur variabel atau dinyatakan gugur.

Penelitian ini menggunakan kriteria outfit untuk uji validitas, dimana kriteria outfit harus terpenuhi oleh sebuah butir untuk menunjukkan bahwa butir tersebut sesuai untuk mengukur variabel.

3.6.1 Uji coba instrumen kinerja karyawan

Berdasarkan uji coba *RASCH Model*, instrumen kinerja karyawan berdasarkan teori kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) dalam mengukur kinerja karyawan memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,88. Butir yang gugur sebanyak dua butir, yaitu butir nomor 1 dan 3. Berikut tabel penjelasan mengenai validitas instrumen kinerja karyawan:

Tabel 3.5 Validitas Butir Instrumen Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir	Butir	
		Bertahan	Gugur	
Kuantitas kerja (<i>quantity of work</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan sesuai target		1	3
	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan	2		

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir Bertahan	Butir Gugur	
Kualitas kerja (<i>quality of work</i>)	periode waktu yang ditentukan			
	Pegawai bersedia diberikan tugas tambahan		3	
	Pekerjaan diselesaikan dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada	4		
	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat	5		3
	Pegawai mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja	6		
Pengetahuan kerja (<i>job knowledge</i>)	Penerapan pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan	7		
	Pegawai memiliki pengetahuan khusus untuk mendukung pekerjaan	8		3
	Pegawai memahami pekerjaan yang diberikan	9		
Kreativitas (<i>creativity</i>)	Pegawai memiliki kemampuan dalam	10		3

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir Bertahan	Butir Gugur	
	memberikan gagasan-gagasan baru			
	Pegawai mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	11		
	Pegawai mengerjakan tugas-tugas baru untuk menambah pengetahuan	12		
Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan bekerjasama dengan rekan kerja	13		
	Pekerjaan dapat dikoordinasikan antar unit kerja	14		3
	Memberikan dukungan sesama rekan kerja	15		
Keandalan/ pertanggungja waban (<i>dependability</i>)	Memiliki kesadaran tinggi dalam hal kehadiran	16		
	Dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan	17		3
	Dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan	18		

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir Bertahan	Butir Gugur	
Inisiatif (<i>initiative</i>)	Rasa semangat yang tinggi untuk segera melaksanakan tugas-tugas baru	19		
	Memiliki rasa bertanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja	20		3
	Berani mengungkapkan kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan	21		
Kualitas pribadi (<i>personal qualities</i>)	Memiliki sikap jujur dalam bekerja	22		
	Memiliki sikap ramah terhadap lingkungan sekitar	23		3
	Berpenampilan sopan	24		
Total		22	2	24

Berdasarkan tabel validitas instrumen kinerja karyawan tersebut, dapat diketahui bahwa tiap dimensi instrumen masih memiliki butir yang mewakili pengukuran dimensi tersebut meskipun terdapat butir yang gugur dan instrumen memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi sehingga instrumen dapat digunakan dengan menggugurkan butir yang tidak memenuhi kriteria *RASCH Model*. Butir yang dapat digunakan untuk penelitian final sebanyak 22 butir. Berikut adalah *blueprint* akhir instrumen Kinerja Karyawan:

Tabel 3.6 *Blueprint* Final Instrumen Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator	No Butir
Kuantitas kerja (<i>quantity of work</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan periode waktu yang ditentukan	1
	Pekerjaan diselesaikan dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada	2
Kualitas kerja (<i>quality of work</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat	3
	Pegawai mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja	4
Pengetahuan kerja (<i>job knowledge</i>)	Penerapan pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan	5
	Pegawai memiliki pengetahuan khusus untuk mendukung pekerjaan	6
	Pegawai memahami pekerjaan yang diberikan	7
Kreativitas (<i>creativity</i>)	Pegawai memiliki kemampuan dalam memberikan gagasan-gagasan baru	8
	Pegawai mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah dalam pekerjaan	9
	Pegawai mengerjakan tugas-tugas baru untuk menambah pengetahuan	10

Dimensi	Indikator	No Butir
Kerjasama (<i>cooperation</i>)	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan bekerjasama dengan rekan kerja	11
	Pekerjaan dapat dikoordinasikan antar unit kerja	12
	Memberikan dukungan sesama rekan kerja	13
Keandalan/pertanggungjawaban (<i>dependability</i>)	Memiliki kesadaran tinggi dalam hal kehadiran	14
	Dapat dipercaya dalam menyelesaikan pekerjaan	15
	Dapat diandalkan dalam menyelesaikan persoalan	16
Inisiatif (<i>initiative</i>)	Rasa semangat yang tinggi untuk segera melaksanakan tugas-tugas baru	17
	Memiliki rasa bertanggung jawab untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan dalam bekerja	18
	Berani mengungkapkan kritik dan saran untuk kemajuan perusahaan	19
Kualitas pribadi (<i>personal qualities</i>)	Memiliki sikap jujur dalam bekerja	20
	Memiliki sikap ramah terhadap lingkungan sekitar	21
	Berpenampilan sopan	22
Total		22

3.6.2 Uji coba instrumen kepemimpinan transformasional

Berdasarkan *RASCH analysis*, instrumen *MLQ-Transformational* dalam mengukur kepemimpinan transformasional memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,76. Butir yang gugur yaitu butir nomor 12, 14, 17, 18. Berikut tabel penjelasan mengenai validitas instrumen Kepemimpinan Transformasional:

Tabel 3.7 Validitas Butir Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir Bertahan	Butir Gugur	
Idealized influence (Pengaruh yang Ideal)	Membuat bawahan bangga saat bekerja sama dengan pemimpin	1		8
	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas keinginan pribadi	2		
	Menunjukkan sikap yang menumbuhkan rasa hormat bawahan kepada pemimpin	3		
	Menampilkan wibawa dan keyakinan sebagai pemimpin	4		
Idealized influence (Pengaruh yang Ideal)	Mengutarakan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi bawahan	5		
	Menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan yang jelas	6		
	Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam membuat keputusan	7		

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir	Butir	
		Bertahan	Gugur	
Inspirational motivation (Motivasi Inspirasional)	Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan	8		4
	Optimis membicarakan masa depan	9		
	Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai	10		
	Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan	11		
	Menunjukkan kepercayaan diri bahwa tujuan dapat tercapai		12	
Intellectual stimulation (Stimulasi Intelektual)	Menguji kembali asumsi- asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah asumsi tersebut telah sesuai	13		4
	Mencari sudut pandang yang berbeda ketika menyelesaikan masalah		14	

Dimensi	Indikator	No Butir		Total
		Butir	Butir	
		Bertahan	Gugur	
Individualized consideration (Pertimbangan Individual)	Meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang	15		4
	Mengusulkan cara pandang baru untuk menyelesaikan tugas	16		
	Meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pelatihan		17	
	Memperlakukan orang lain sebagai individu, bukan hanya sebagai anggota kelompok		18	
	Mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	19		
	Membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya	20		
	Total	16	4	

Tiap dimensi instrumen masih memiliki butir yang mewakili pengukuran dimensi tersebut meskipun terdapat butir yang gugur dan instrumen memiliki koefisien reliabilitas yang tinggi sehingga instrumen dapat digunakan dengan menggugurkan butir yang tidak memenuhi kriteria *RASCH Model*. butir yang dapat digunakan untuk penelitian final sebanyak 16 butir.

Tabel 3.8 *Blueprint* Final Instrumen Kepemimpinan Transformasional

Dimensi	Indikator	No Butir
Idealized influence (Pengaruh yang Ideal)	Membuat bawahan bangga saat bekerja sama dengan pemimpin	1
	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas keinginan pribadi	2
	Menunjukkan sikap yang menumbuhkan rasa hormat bawahan kepada pemimpin	3
	Menampilkan wibawa dan keyakinan sebagai pemimpin	4
	Mengutarakan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi bawahan	5
	Menjelaskan secara spesifik pentingnya memiliki tujuan yang jelas	6
	Mempertimbangkan konsekuensi moral dan etis dalam membuat keputusan	7
	Menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam mencapai tujuan	8
Inspirational motivation	Optimis membicarakan masa depan	9
	Antusias membicarakan hal-hal yang perlu dicapai	10

Dimensi	Indikator	No Butir
(Motivasi Inspirasional)	Mengutarakan secara jelas visi yang utuh mengenai masa depan	11
Intellectual stimulation (Stimulasi Intelektual)	Menguji kembali asumsi-asumsi kritis untuk mempertanyakan apakah asumsi tersebut telah sesuai	12
	Meminta bawahan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang	13
	Mengusulkan cara pandang baru untuk menyelesaikan tugas	14
Individualized consideration (Pertimbangan Individual)	Mempertimbangkan setiap bawahan memiliki kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda	15
	Membantu bawahan agar dapat mengembangkan kekuatan pribadinya	16
Total		16

3.7 Analisis Data

3.7.1 Uji statistik

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data kuantitatif. Analisis data dan pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan aplikasi *IBM SPSS Statistics 24*. Metode ini digunakan karena dianggap sesuai untuk memperoleh gambaran data secara garis besar dan mampu memperlihatkan bagaimana pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini.

3.7.2 Analisis deskriptif

Statistika deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai objek yang diteliti atau karakteristik sampel yang ditinjau berdasarkan nilai modus, *median*, *mean*, standar deviasi, *range*, varians, minimum, maksimum, dan *sum*.

3.7.2 Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah linier atau tidak. Teknik *curve fit* dapat digunakan untuk menguji linieritas antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Jika nilai p lebih kecil daripada nilai α maka dapat disimpulkan bahwa regresi berpola linier (Rangkuti & Wahyuni, 2017).

3.7.3 Uji korelasi

Uji korelasi dilakukan untuk menganalisis ada atau tidaknya hubungan antara variabel yang diteliti. Uji korelasi menunjukkan hubungan timbal balik antara variabel bebas dan variabel terikat. Jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Supardi, 2013).

3.7.4 Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Upaya menaksir parameter model regresi linier sederhana dapat dilakukan dengan 2 cara antara lain metode *Maximum Likelihood* (MLE) dan *Ordinary Least Square* (OLS). Penaksiran parameter menggunakan OLS dapat memberikan hasil terbaik apabila asumsi normalitas *error* pada model regresi linier sederhana terpenuhi, sedangkan metode MLE digunakan apabila asumsi normalitas *error* pada model regresi dilanggar (Montgomery, Peck & Vining, 2012). Data dapat dianggap berdistribusi normal apabila nilai p residual lebih besar dari taraf signifikansi sebesar 0,05 (Kadir, 2015). Teknik *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan aplikasi SPSS 24 digunakan untuk menghitung uji normalitas.

3.7.5 Uji heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ada atau tidaknya terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik yaitu varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap atau disebut homokedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan

dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, dalam Haslinda & Jamaluddin, 2016).

3.7.6 Analisis regresi

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik analisis regresi dalam statistik. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) antara variabel independen terhadap variabel dependen (Kadir, 2015; Saebani & Nurjaman, 2013; Supardi, 2013). Metode analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi satu prediktor (regresi linier sederhana) karena penelitian ini hanya memiliki satu prediktor yaitu kepemimpinan transformasional. Persamaan garis regresi dengan satu prediktor adalah sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- Y : variabel yang diprediksi (kinerja karyawan)
- X : variabel bebas (kepemimpinan transformasional)
- a : bilangan konstanta
- b : koefisien variabel bebas (kepemimpinan transformasional)

3.7.7. Uji hipotesis

Uji hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji analisis regresi yang telah dilakukan. Pengujian hipotesis statistika dapat dirumuskan dengan kriteria berikut ini:

- Ha : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X
- Ho : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X

3.7.8. Hipotesis statistik

Hipotesis dalam penelitian ini adalah

Ho: $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ & nilai $p > 0,05$ atau $b = 0$

Ha: $F_{hitung} > F_{tabel}$ & nilai $p \leq 0,05$ atau $b \neq 0$

Keterangan:

Ho : hipotesis nol

Ha : hipotesis alternatif

F.hitung : nilai F berdasarkan perhitungan statistik

F.tabel : nilai F berdasarkan tabel F

p : nilai koefisien/signifikansi analisis regresi

b : koefisien prediktor (kepemimpinan transformasional(X))

Apabila Hipotesis nol (Ho) diterima berarti menyatakan bahwa variabel bebas (X) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y), maka tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X.

Apabila Ho ditolak berarti menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Responden Penelitian

Penelitian ini terdiri dari 109 responden. Responden merupakan karyawan perusahaan X. Pada bagian ini akan dibahas mengenai gambaran subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, status pernikahan, lama bekerja di perusahaan, rata-rata penghasilan perbulan, direktorat yang ditempati, divisi yang ditempati, subdivisi yang ditempati dan jabatan responden saat pengambilan data. Tujuan pemaparan data demografi adalah untuk melihat dan mengetahui keberagaman dari responden penelitian.

4.1.1 Gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin

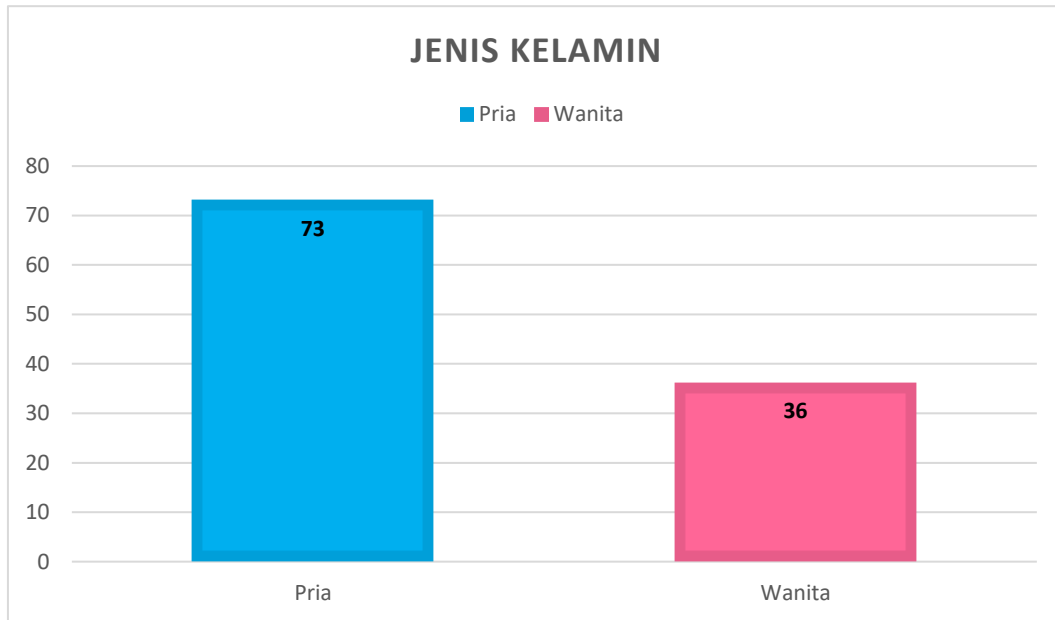
Gambaran responden penelitian berdasarkan jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut ini:

Tabel 4.1 Gambaran Distribusi Jenis Kelamin Responden Penelitian

Jenis Kelamin	N	Presentase
Pria	73	67%
Wanita	36	33%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan jenis kelamin. Responden digolongkan kedalam dua kategori yaitu pria dan wanita. Responden dengan jenis kelamin pria berjumlah 73 responden atau sebesar 67% dan responden dengan jenis kelamin wanita berjumlah 36 responden atau

sebesar 33%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori jenis kelamin dalam bentuk diagram 4.1:



Gambar 4.1 Gambaran Distribusi Jenis Kelamin Responden Penelitian

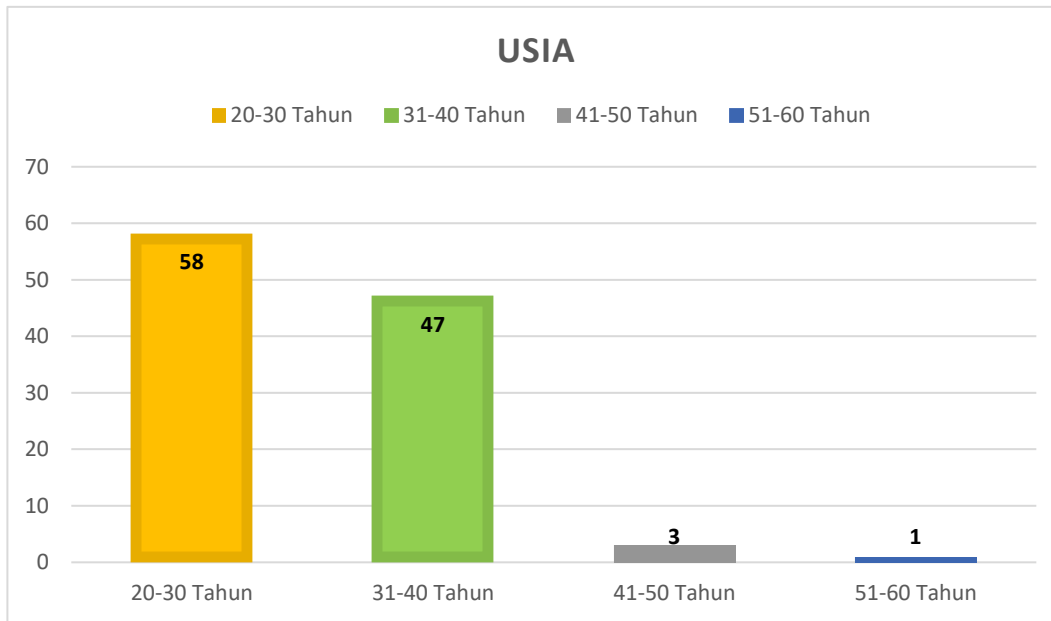
4.1.2 Gambaran responden penelitian berdasarkan usia

Gambaran responden penelitian berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut ini:

Tabel 4.2 Gambaran Distribusi Usia Responden Penelitian

Usia Responden	N	Presentase
20-30 tahun	58	53%
31-40 tahun	47	43%
41-50 tahun	3	3%
51-60 tahun	1	1%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan usia. Responden digolongkan kedalam empat kategori yaitu usia 20–30 tahun, 31–40 tahun, 41–50 tahun dan 51–60 tahun. Responden dengan kategori usia 20–30 tahun berjumlah 58 responden atau sebesar 53%, kemudian responden dengan kategori usia 31–40 tahun berjumlah 47 responden atau sebesar 43%, selanjutnya responden dengan kategori usia 41–50 tahun berjumlah 3 responden atau sebesar 3% dan responden dengan kategori usia 51–60 tahun berjumlah 1 responden atau sebesar 1%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori usia responden dalam bentuk diagram 4.2:



Gambar 4.2 Gambaran Distribusi Usia Responden Penelitian

4.1.3 Gambaran responden penelitian berdasarkan pendidikan

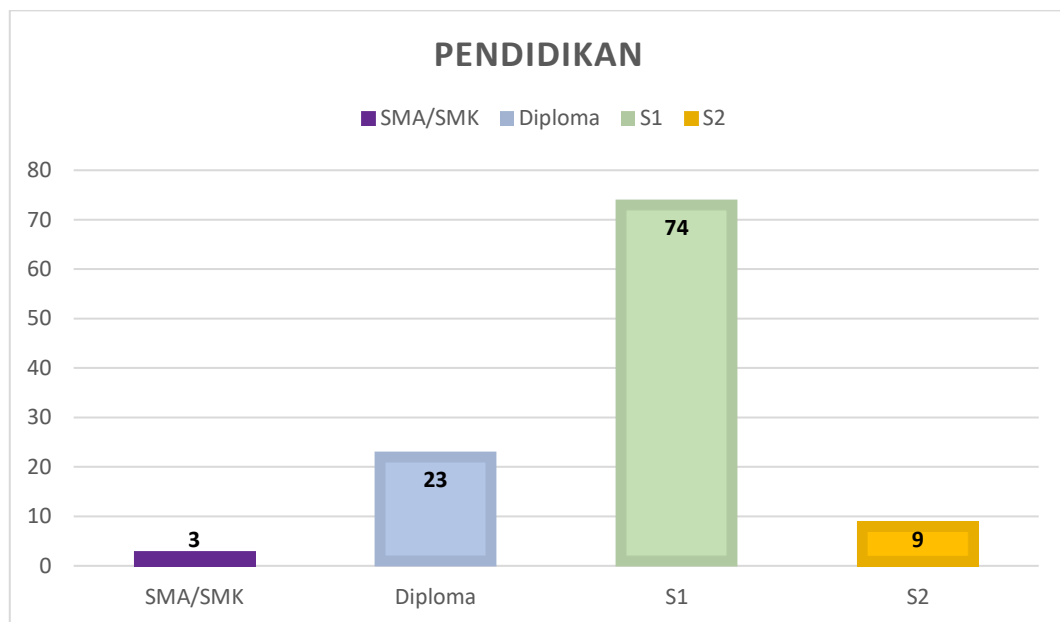
Gambaran responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir responden dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut ini:

Tabel 4.3 Gambaran Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

Pendidikan Terakhir	N	Presentase
SMA/SMK	3	3%
Diploma	23	21%
S1	74	68%
S2	9	8%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan pendidikan terakhir. Responden digolongkan kedalam enam kategori yaitu SMA/SMK, Diploma, S1, dan S2. Responden dengan kategori pendidikan terakhir

SMA/SMK berjumlah 3 responden atau sebesar 3%, kemudian responden dengan kategori pendidikan terakhir Diploma berjumlah 23 responden atau sebesar 21%, lalu responden dengan kategori pendidikan terakhir S1 berjumlah 74 responden atau sebesar 68%, selanjutnya responden dengan kategori pendidikan terakhir S2 berjumlah 9 responden atau sebesar 8%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori pendidikan terakhir responden dalam bentuk diagram 4.3:



Gambar 4.3 Gambaran Distribusi Pendidikan Terakhir Responden Penelitian

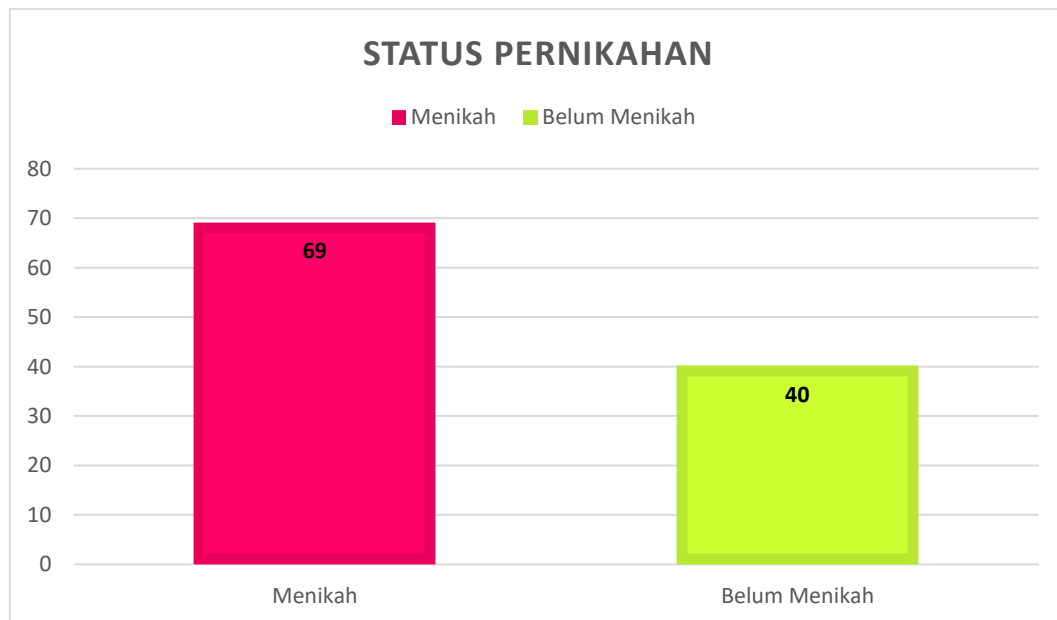
4.1.4 Gambaran responden penelitian berdasarkan status pernikahan

Gambaran responden penelitian berdasarkan status pernikahan responden dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut ini:

Tabel 4.4 Gambaran Distribusi Status Pernikahan Responden Penelitian

Status Pernikahan	N	Presentase
Menikah	69	63%
Belum Menikah	40	37%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan usia. Responden digolongkan kedalam empat kategori yaitu Menikah, Belum Menikah, Cerai Hidup dan Cerai Mati. Responden dengan kategori Menikah berjumlah 69 responden atau sebesar 63%, kemudian responden dengan kategori Belum Menikah berjumlah 40 responden atau sebesar 37%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori status pernikahan responden dalam bentuk diagram 4.4:

**Gambar 4.4 Gambaran Distribusi Status Pernikahan Responden Penelitian**

4.1.5 Gambaran responden penelitian berdasarkan lama bekerja

Gambaran responden penelitian berdasarkan lama bekerja responden dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut ini:

Tabel 4.5 Gambaran Distribusi Lama Bekerja Responden Penelitian

Lama Bekerja	N	Presentase
1-3 tahun	48	44%
4-6 tahun	15	14%
7-9 tahun	23	21%
>9 tahun	23	21%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan lama bekerja responden dalam perusahaan. Responden digolongkan kedalam empat kategori yaitu lama bekerja 1-3 tahun, 4-6 tahun, 7-9 tahun dan >9 tahun. Responden dengan kategori lama bekerja 1-3 tahun berjumlah 48 responden atau sebesar 44%, kemudian responden dengan kategori lama bekerja 4-6 tahun berjumlah 15 responden atau sebesar 14%, selanjutnya responden dengan kategori lama bekerja 7-9 tahun berjumlah 23 responden atau sebesar 21% dan responden dengan kategori lama bekerja >9 tahun berjumlah 23 responden atau sebesar 21%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori lama bekerja responden diperusahaan dalam bentuk diagram 4.5:

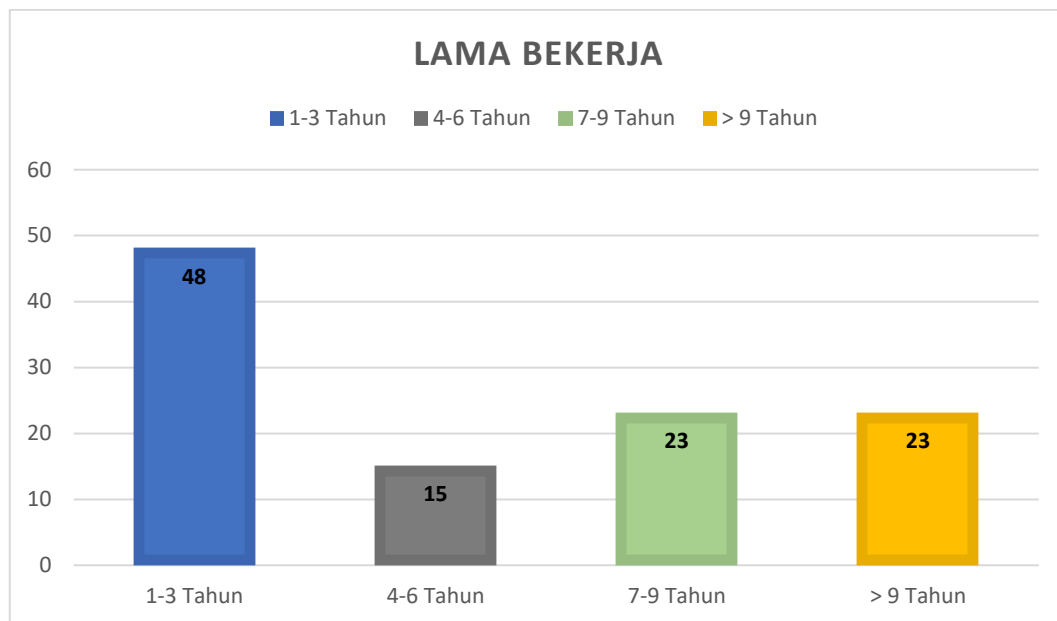


Diagram 4.5 Gambaran Distribusi Lama Bekerja Responden Penelitian

4.1.6 Gambaran responden penelitian berdasarkan rata-rata penghasilan

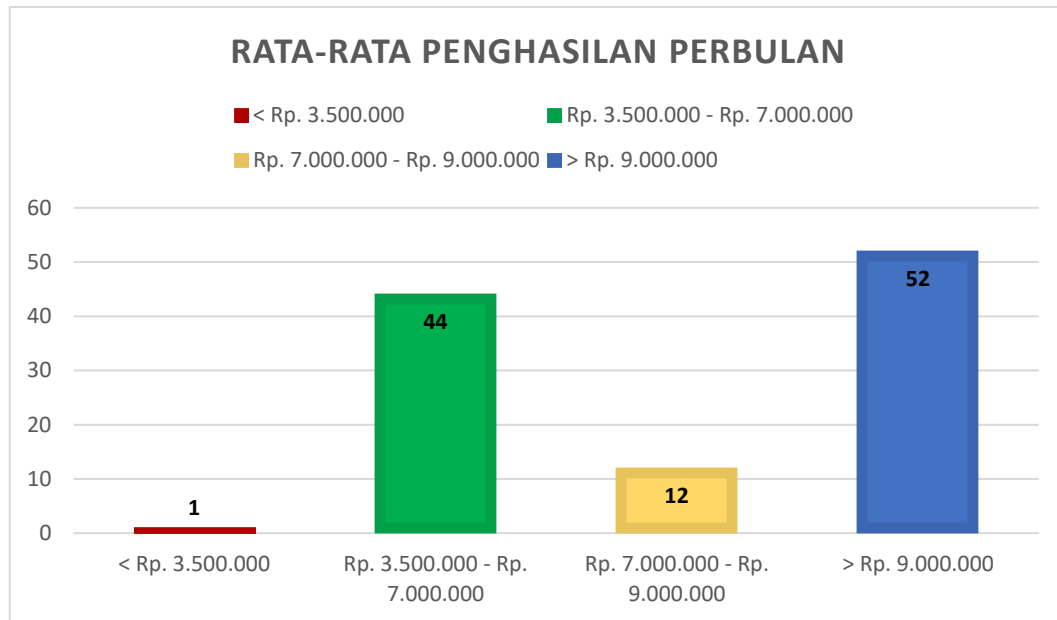
Gambaran responden penelitian berdasarkan rata-rata penghasilan perbulan responden dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.6 sebagai berikut ini:

Tabel 4.6 Gambaran Distribusi Rata-rata Penghasilan Responden Penelitian

Rata-rata Penghasilan	N	Presentase
<Rp.3.500.000	1	1%
Rp.3.500.000-Rp.7.000.000	44	40%
Rp.7.000.000-Rp.10.000.000	12	11%
>Rp 10.000.000	52	48%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan rata-rata penghasilan perbulan responden dalam perusahaan. Responden digolongkan kedalam empat kategori yaitu rata-rata penghasilan <Rp.3.500.000, Rp.3.500.000-Rp.7.000.000, Rp.7.000.000-Rp.10.000.000 dan >Rp.10.000.000

perbulan. Responden dengan kategori rata-rata penghasilan <Rp.3.500.000 perbulan berjumlah 1 responden atau sebesar 1%, kemudian responden dengan kategori rata-rata penghasilan Rp.3.500.000-Rp.7.000.000 perbulan berjumlah 44 responden atau sebesar 40%, selanjutnya responden dengan kategori rata-rata penghasilan Rp.7.000.000-Rp.10.000.000 perbulan berjumlah 12 responden atau sebesar 11% dan responden dengan kategori rata-rata penghasilan >Rp.10.000.000 perbulan berjumlah 52 responden atau sebesar 48%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan kategori rata-rata penghasilan perbulan responden diperusahaan dalam bentuk diagram 4.6:



Gambar 4.6 Gambaran Distribusi Rata-rata Penghasilan Perbulan Responden Penelitian

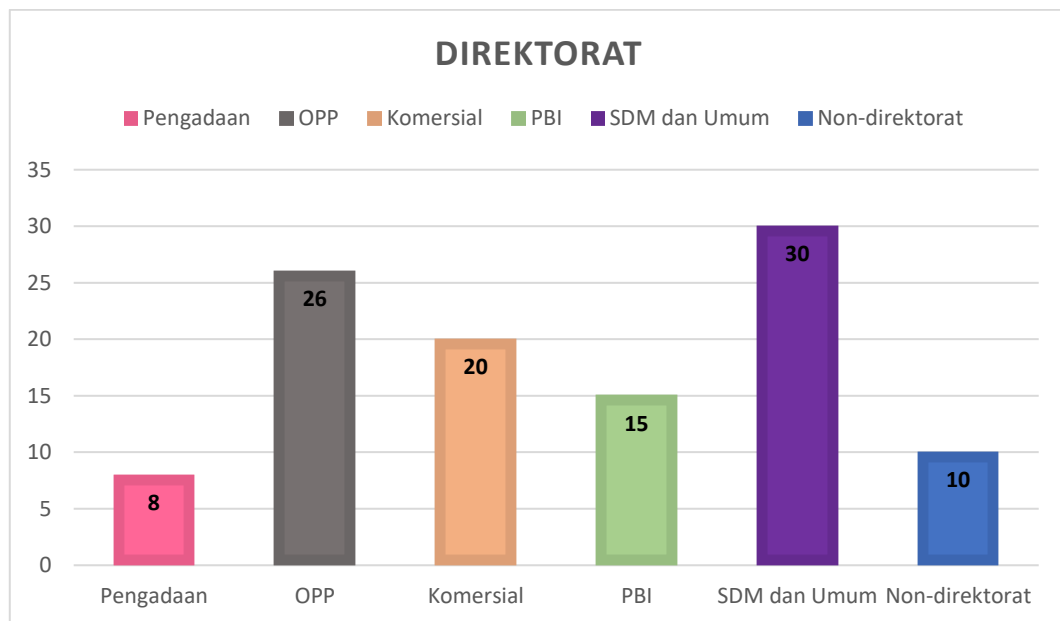
4.1.7 Gambaran responden penelitian berdasarkan direktorat

Gambaran responden penelitian berdasarkan direktorat responden dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.7 sebagai berikut ini:

Tabel 4.7 Gambaran Distribusi Direktorat Responden Penelitian

Direktorat	N	Presentase
Pengadaan	8	7%
Operasional dan Pelayanan Publik	26	24%
Komersial	20	18%
Pengembangan Bisnis dan Industri	15	14%
Sumber Daya Manusia dan Umum	30	28%
Non Direktorat	10	9%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.7 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan direktorat responden dalam perusahaan. Responden digolongkan kedalam tujuh kategori yaitu Direktorat Pengadaan, Operasional dan Pelayanan Publik (OPP), Komersial, Pengembangan Bisnis dan Industri (PBI), Keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM) & Umum, dan Non Direktorat. Responden dengan kategori Direktorat Pengadaan berjumlah 8 responden atau sebesar 7%, kemudian responden dengan kategori Direktorat Operasional dan Pelayanan Publik (OPP) berjumlah 26 responden atau sebesar 24%, selanjutnya responden dengan kategori Direktorat Komersial berjumlah 20 responden atau sebesar 18%, berikutnya responden dengan kategori Direktorat Pengembangan Bisnis dan Industri (PBI) berjumlah 15 responden atau sebesar 14%, kemudian responden dengan kategori Direktorat Sumber Daya Manusia (SDM) & Umum berjumlah 30 responden atau sebesar 28% dan responden dengan kategori Non Direktorat berjumlah 10 responden atau sebesar 9%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan direktorat responden diperusahaan dalam bentuk diagram 4.7:



Gambar 4.7 Gambaran Distribusi Direktorat Responden Penelitian

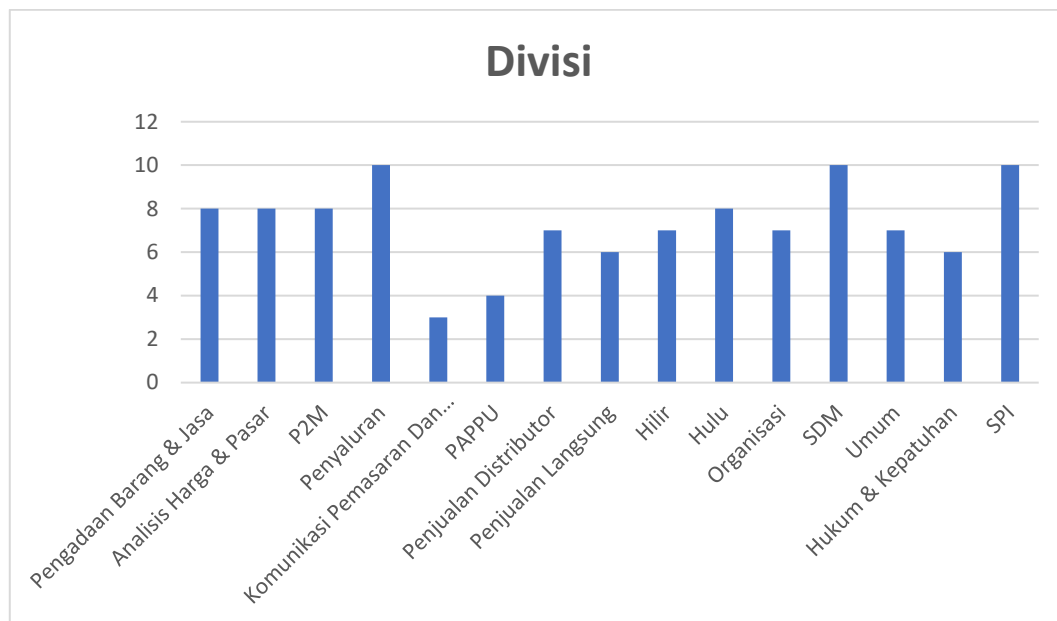
4.1.8 Gambaran responden penelitian berdasarkan divisi

Gambaran responden penelitian berdasarkan divisi responden dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.8 sebagai berikut ini:

Tabel 4.8 Gambaran Distribusi Divisi Responden Penelitian

Direktorat	N
Pengadaan Barang & Jasa	8
Analisis Harga & Pasar	8
P2M	8
Penyaluran	10
Komunikasi Pemasaran Dan Pembinaan Anak Perusahaan	3
PAPPU	4
Penjualan Distributor	7
Penjualan Langsung	6
Hilir	7
Hulu	8
Organisasi	7
SDM	10
Umum	7
Hukum & Kepatuhan	6
SPI	10
Total	109

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan divisi responden dalam perusahaan. Responden digolongkan kedalam lima belas kategori divisi yaitu Pengadaan Barang & Jasa; Analisis Harga & Pasar; P2M; Penyaluran; Komunikasi Pemasaran Dan Pembinaan Anak Perusahaan; PAPPU; Penjualan Distributor; Penjualan Langsung; Hilir; Hulu; Organisasi; SDM; Umum; Hukum & Kepatuhan dan SPI. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan divisi responden di perusahaan dalam bentuk diagram 4.8:



Gambar 4.8 Gambaran Distribusi Divisi Responden Penelitian

4.1.9 Gambaran responden penelitian berdasarkan subdivisi

Gambaran responden penelitian berdasarkan subdivisi responden dalam perusahaan diketahui memiliki proporsi distribusi responden penelitian yang cukup banyak. Responden digolongkan kedalam empat puluh lima kategori subdivisi yaitu:

1. Perencanaan Operasional
2. Permintaan
3. Posedur Kerja I
4. Pengembangan Organisasi
5. Penilaian Kerja
6. Manajemen Kinerja & Budaya Perusahaan
7. Pengembangan Usaha
8. Pembinaan Anak Perusahaan
9. Penyelenggaraan
10. HPS
11. Perencanaan
12. ADM & Evaluasi

13. Pelayanan Bisnis Hilir
14. Pengembangan Industri Hilir
15. Pengembangan Jaringan RPK
16. PI Hulu
17. Kemitraan Lumbung dan Pangan
18. On Farm
19. Pemeliharaan Mesin & Sarana Industri
20. Penjualan Pangan Pokok I
21. Perencanaan & Pengendalian
22. Penjualan Pangan Pokok II
23. P2M Beras
24. . P2M Pangan Lain
25. Kesejahteraan & ADM
26. Pengembangan Karir & SDM
27. HI & K3
28. Sarana Regional
29. ADM Aset Tetap
30. Instalasi Kantor Pusat
31. SPI Regional
32. Audit Anti-Fraud
33. Audit TI
34. Pelaporan & Pengembangan Unit
35. Pelaporan & Pemantauan Audit
36. E-market Place
37. Pemasaran Penjualan Langsung/Marketing/Pembinaan Jaringan Outlet Offline
38. Pusat Distribusi
39. Penyaluran Kelembagaan Pemerintah
40. Penyaluran CPP
41. Peraturan dan Perjanjian
42. Klaim

- 43. Pelayanan dan Bantuan Hukum
- 44. Penyaluran Masyarakat
- 45. Sekretaris Divisi

4.1.10 Gambaran responden penelitian berdasarkan jabatan

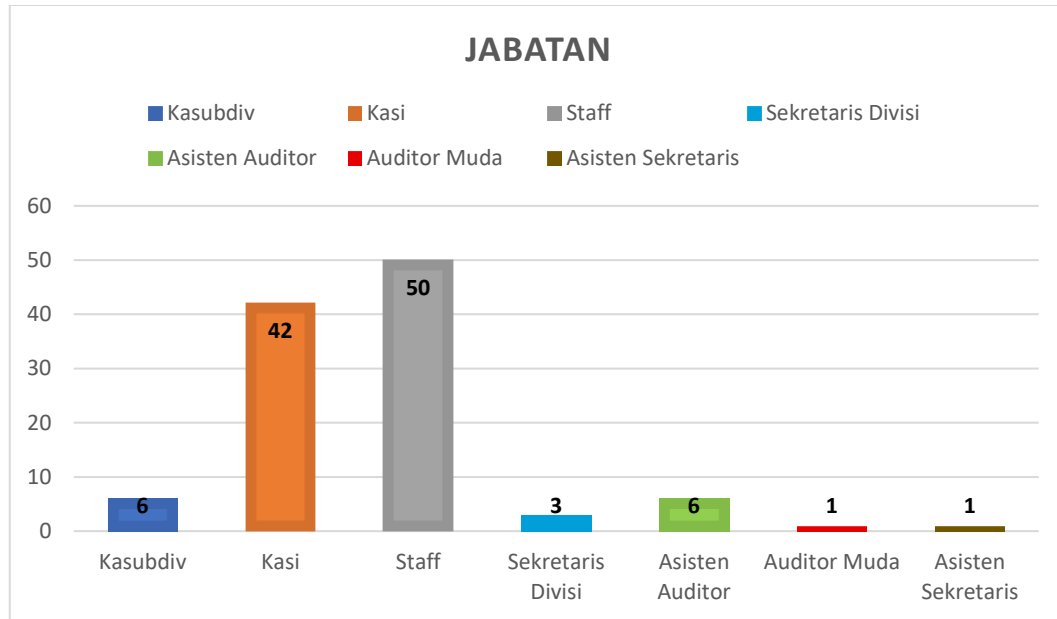
Gambaran responden penelitian berdasarkan Jabatan responden dalam perusahaan dapat dilihat pada tabel 4.9 sebagai berikut ini:

Tabel 4.9 Gambaran Distribusi Jabatan Responden Penelitian

Direktorat	N	Presentase
Kepala Subdivisi	6	5%
Kepala Seksi	42	39%
Staff	50	46%
Sekretaris	3	3%
Asisten Auditor	6	5%
Auditor Muda	1	1%
Asisten Sekretaris	1	1%
Total	109	100%

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui proporsi distribusi responden penelitian berdasarkan direktorat responden dalam perusahaan. Responden digolongkan kedalam tujuh kategori yaitu Kepala Subdivisi (Kasubdiv), Kepala Seksi (Kasi), Staff, Sekretaris, Asisten Auditor, Auditor Muda dan Asisten Sekretaris. Responden dengan kategori Jabatan Kasubdiv berjumlah 6 responden atau sebesar 5%, kemudian responden dengan kategori Jabatan Kasi berjumlah 42 responden atau sebesar 39%, selanjutnya responden dengan kategori Jabatan Staff berjumlah 50 responden atau sebesar 46%, berikutnya responden dengan kategori Jabatan Sekretaris berjumlah 3 responden atau sebesar 3%, lalu responden dengan kategori Jabatan Asisten Auditor berjumlah 6 responden atau sebesar 5%, kemudian responden dengan kategori Jabatan

Auditor Muda berjumlah 1 responden atau sebesar 1% dan responden dengan kategori Jabatan Asisten Sekretaris berjumlah 1 responden atau sebesar 1%. Berikut penggambaran proporsi dari responden penelitian berdasarkan jabatan responden diperusahaan dalam bentuk diagram 4.9:



Gambar 4.9 Gambaran Distribusi Jabatan Responden Penelitian

4.2 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan terbagi menjadi dua tahapan, yaitu tahap persiapan penelitian dan tahap pelaksanaan penelitian.

4.2.1 Persiapan penelitian

Penelitian ini bermula dari ketertarikan peneliti pada psikologi industri dan organisasi. Maraknya persaingan antar perusahaan di era globalisasi menjadi fenomena menarik bagi peneliti karena setiap perusahaan dituntut untuk memberikan layanan terbaik namun harus tetap meraih keuntungan untuk perusahaan dan menjaga

eksistensinya. Faktanya, dibalik keberhasilan perusahaan terdapat manajemen yang baik dari pimpinan perusahaan dalam mengatur strategi persaingan. Peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan besar yang mampu menjaga eksistensi dan mempertahankan kredibilitas perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti mencoba mencari berbagai fenomena dan literatur yang berhubungan dengan kepemimpinan untuk digunakan sebagai pendukung dalam penelitian.

Peneliti menemukan adanya kesenjangan dari beberapa penelitian terdahulu dimana terdapat perbedaan hasil dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Peneliti juga melakukan wawancara awal di perusahaan X dimana peneliti pernah melakukan praktik kerja (magang) di perusahaan tersebut dan mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan X dirasa belum optimal dan bersifat transaksional oleh beberapa karyawan yang peneliti wawancara. Peneliti kemudian mencari data yang menunjukkan bagaimana kinerja karyawan di perusahaan X. Peneliti menemukan laporan-laporan tahunan milik perusahaan X. Pada laporan tahunan terakhir yaitu laporan tahun 2017, terdapat data penilaian kinerja karyawan perusahaan X dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir yang menunjukkan kinerja karyawan perusahaan X bersifat fluktuatif.

Mengamati dinamika tersebut, akhirnya peneliti menyadari bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan terhadap karyawan penting untuk diteliti lebih lanjut. Tentu hal ini sangat menarik dan penting untuk diteliti karena pasalnya, pada era globalisasi saat ini, kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan menjadi faktor penting yang berkaitan erat dengan kinerja karyawan sebagai penentu untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Peneliti kemudian mengkonsultasikannya kepada dosen pembimbing untuk memperoleh persetujuan setelah peneliti menemukan fenomena tersebut.

Peneliti memilih variabel penelitian yang sesuai dengan fenomena yang dibahas setelah mendapat persetujuan dari dosen pembimbing, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Selanjutnya, peneliti melakukan studi literatur yang berkaitan dengan variabel yang hendak diteliti serta alat ukur dari kedua variabel

tersebut setelah variabel penelitian ditetapkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai penelitian ini. Setelah melakukan studi literatur, peneliti menemukan beberapa alat ukur yang terdapat pada literatur dari kedua variabel tersebut. Peneliti kemudian melakukan pertimbangan dan diskusi dengan dosen pembimbing dan akhirnya memutuskan untuk memilih dua instrumen yang paling sesuai berdasarkan diskusi yang dilakukan untuk digunakan dalam penelitian ini.

Peneliti mengadopsi instrumen yang diadaptasi berdasarkan kriteria pengukuran kinerja Gomes (2003) yang digunakan oleh Radhitya (2013) untuk mengukur kinerja karyawan. Pengukuran gaya kepemimpinan transformasional pimpinan menggunakan instrumen yang diadaptasi kedalam Bahasa Indonesia oleh Wiranegara (2013) dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio (2004, dalam Ho et al., 2009).

Sebelum melakukan uji coba, kedua instrumen terlebih dahulu dilakukan *expert judgement* oleh tiga dosen psikologi Universitas Negeri Jakarta dan dosen pembimbing. Setelah dilakukan pemeriksaan instrumen oleh *expert judgement* dan dosen pembimbing, peneliti melakukan uji coba. Uji coba dilakukan pada karyawan perusahaan X dan memperoleh sebanyak 52 subjek selama 4 hari pelaksanaan uji coba. Analisis hasil uji coba instrumen menggunakan *RASCH Model* dengan bantuan aplikasi Winsteps versi 3.73. *RASCH Model* dilakukan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen serta item-item yang layak digunakan untuk penelitian berdasarkan *Item Response Theory*.

Berdasarkan uji coba *RASCH Model*, untuk instrumen kinerja karyawan terdapat 2 butir yang gugur, sehingga peneliti menggunakan 22 butir untuk instrumen kinerja. Pada instrumen kepemimpinan transformasional, terdapat 4 butir yang gugur setelah dilakukan uji coba, sehingga hanya 16 butir yang dapat dipertahankan (valid) dan digunakan dalam pengambilan data final penelitian.

4.2.2 Pelaksanaan penelitian

Hal pertama yang peneliti lakukan dalam tahap pelaksanaan penelitian yaitu peneliti mengontak penanggung jawab perusahaan dan menginformasikan bahwa

peneliti akan melakukan pengambilan data lagi untuk memperoleh data final penelitian. Pengambilan data penelitian dilaksanakan selama 3 hari dalam kurun waktu 1 minggu yang dilakukan pada tanggal 10 Juli 2019, 12 Juli 2019 dan 16 Juli 2019. Responden penelitian yang dapat peneliti peroleh berjumlah 109 responden, kemudian peneliti melakukan pengolahan data final dan diteliti secara statistik untuk memperoleh hasil penelitian dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS 24.0.

4.3 Hasil Analisis Data Penelitian

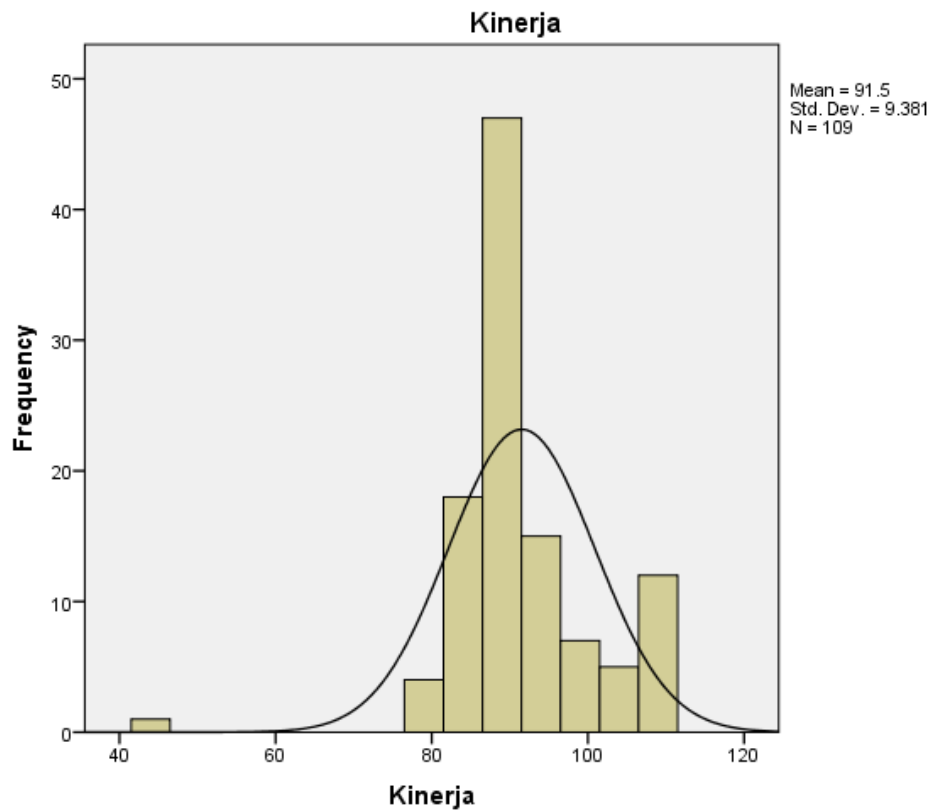
4.3.1 Data deskriptif variabel kinerja karyawan

Hasil olah data secara deskriptif variabel kepemimpinan transformasional pada 109 responden dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10 Data Deskriptif Kinerja Karyawan

Statistik	Nilai pada Output
Mean	91,50
Std. Error of Mean	0,899
Median	89,00
Modus	88
Standar Deviasi	9,381
Varians	88,012
Skewness	-0,464
Std. Error of Skewness	0,231
Kurtosis	5,314
Std. Error of Kurtosis	0,459
Range	66
Nilai Minimum	44
Nilai Maksimun	110
Sum	9974

Berdasarkan tabel 4.10, diketahui bahwa variabel kinerja karyawan memiliki mean sebesar 91,50, median 89,00, modus 88, standar deviasi 9,381, varians 88,012, skewness -0,464, kurtosis 5,314, range 66, nilai minimum 44, nilai maksimum 110, dan total skor 9974. Grafik histogram variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada gambar 4.10 berikut:



Gambar 4.10 Histogram variabel Kinerja Karyawan

Sumber: SPSS 24

4.3.2 Kategorisasi skor kinerja karyawan

Kategorisasi skor kinerja karyawan terbagi menjadi dua, yakni kategori tinggi dan kategori rendah. Proses penentuan kategori tinggi dan rendah dilakukan atas dasar hasil perhitungan mean teoritik yang dilakukan dengan SPSS 24.0. Kategorisasi skor variabel kinerja karyawan dijelaskan sebagai berikut ini:

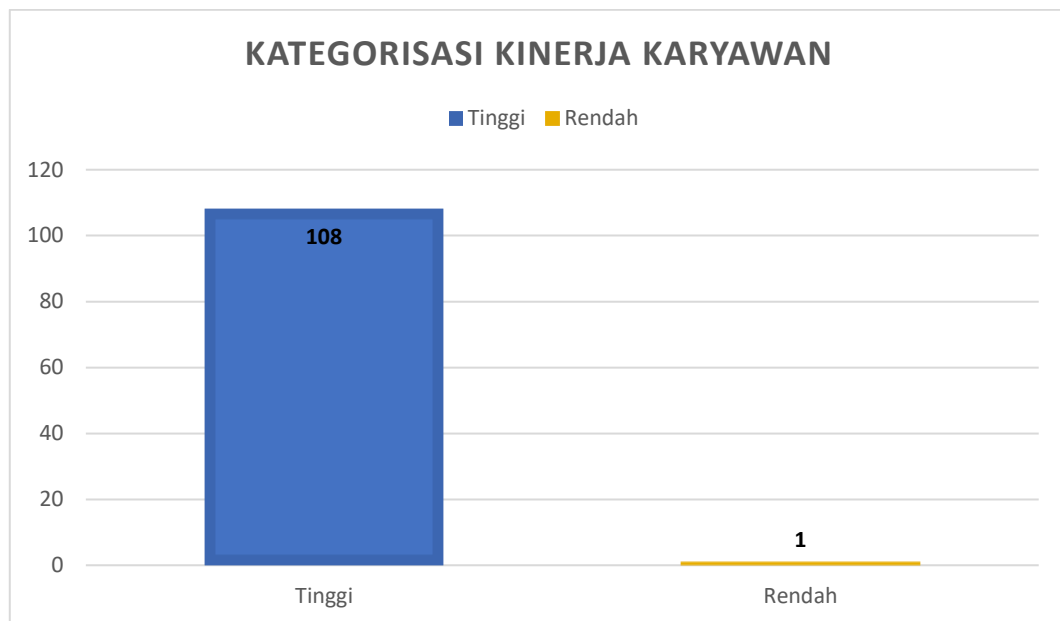
- Tinggi jika : $X > \text{Mean teoritik}$
 $X > 66$
- Rendah jika : $X \leq \text{Mean teoritik}$
 $X \leq 66$

Kategorisasi skor kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan

Kategorisasi	Skor	Frekuensi	Presentase
Tinggi	$X > 66$	108	99,08%
Rendah	$X \leq 66$	1	0,92%
Total		109	100%

Berdasarkan tabel 4.11, diketahui bahwa responden yang memiliki tingkat kinerja tinggi sebanyak 108 responden (99,08%) dan yang memiliki tingkat kinerja rendah sebanyak 1 responden (0,92%). Demikian dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh responden memiliki tingkat kinerja tinggi. Penjelasan mengenai kategorisasi skor kinerja karyawan dapat dilihat pada diagram berikut:



Gambar 4.11 Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan

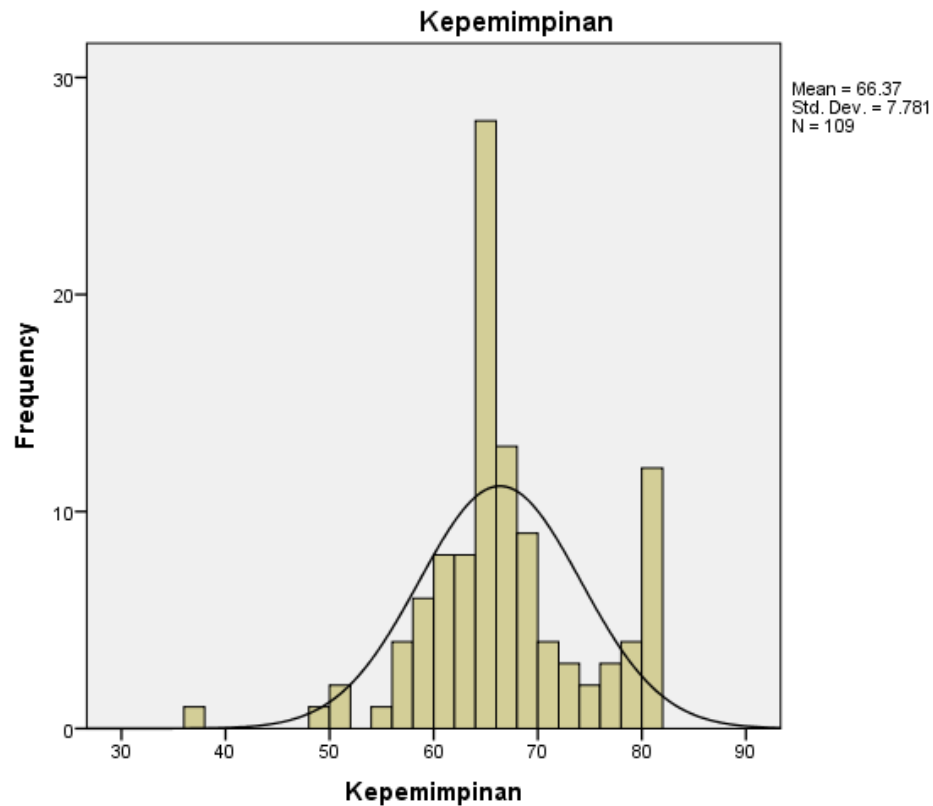
4.3.3 Data deskriptif variabel kepemimpinan transformasional

Hasil olah data secara deskriptif variabel kepemimpinan transformasional pada 109 responden dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.10 Data Deskriptif Kepemimpinan Transformasional

Statistik	Nilai pada Output
Mean	66,37
Std. Error of Mean	0,745
Median	65,00
Modus	64
Standar Deviasi	7,781
Varians	60,549
Skewness	-0,117
Std. Error of Skewness	0,231
Kurtosis	1,149
Std. Error of Kurtosis	0,459
Range	43
Nilai Minimum	37
Nilai Maksimun	80
Sum	7234

Berdasarkan tabel 4.12, diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki mean sebesar 66,37, median 65,00, modus 64, standar deviasi 7,781, varians 60,549, skewness -0,117, kurtosis 1,149, range 43, nilai minimum 37, nilai maksimum 80, dan total skor 7234. Grafik histogram variabel kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada gambar 4.12 berikut:



Gambar 4.12 Histogram variabel Kepemimpinan Transformasional

4.3.4 Kategorisasi skor kepemimpinan transformasional

Kategorisasi skor kepemimpinan transformasional terbagi menjadi dua, yakni kategori tinggi dan kategori rendah. Proses penentuan kategori tinggi dan rendah dilakukan atas dasar hasil perhitungan mean teoritik yang dilakukan dengan SPSS 24.0. Kategorisasi skor variabel kepemimpinan transformasional dijelaskan sebagai berikut ini:

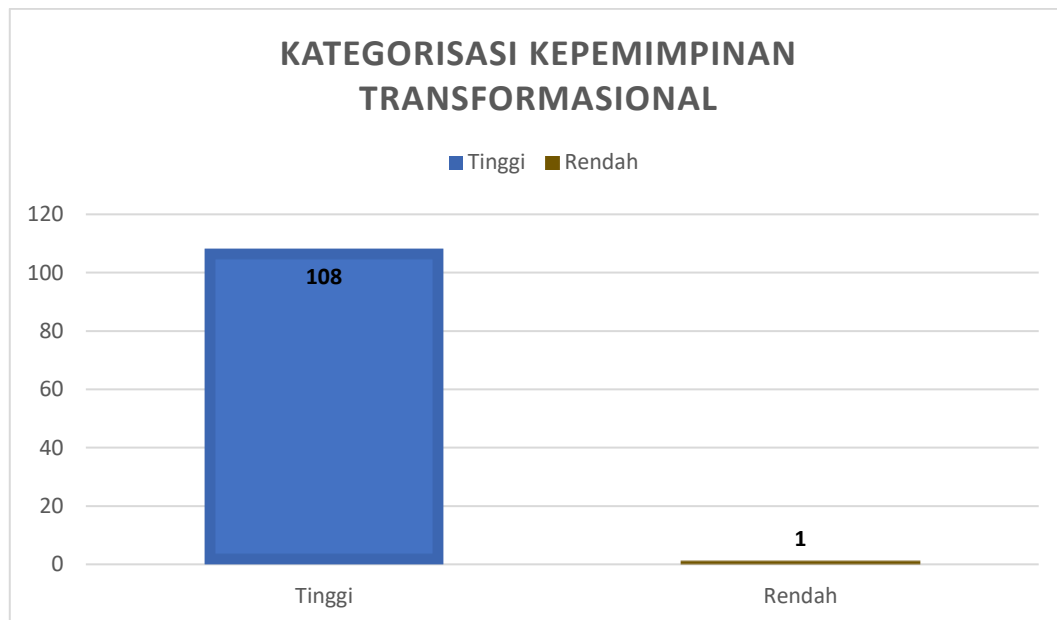
- Tinggi jika : $X > \text{Mean teoritik}$
 $X > 48$
- Rendah jika : $X \leq \text{Mean teoritik}$
 $X \leq 48$

Kategorisasi skor kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

Tabel 4.13 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional

Kategorisasi	Skor	Frekuensi	Presentase
Tinggi	$X > 48$	108	99,08%
Rendah	$X \leq 48$	1	0,92%
Total		109	100%

Berdasarkan tabel 4.13, diketahui bahwa responden yang memiliki tingkat persepsi kepemimpinan transformasional terhadap atasannya tinggi sebanyak 108 responden (99,08%) dan yang memiliki tingkat persepsi kepemimpinan transformasional terhadap atasannya rendah sebanyak 1 responden (0,92%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hampir seluruh responden memiliki tingkat persepsi kepemimpinan transformasional terhadap atasannya tinggi. Penjelasan mengenai kategorisasi skor kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada diagram berikut:

**Gambar 4.13 Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional**

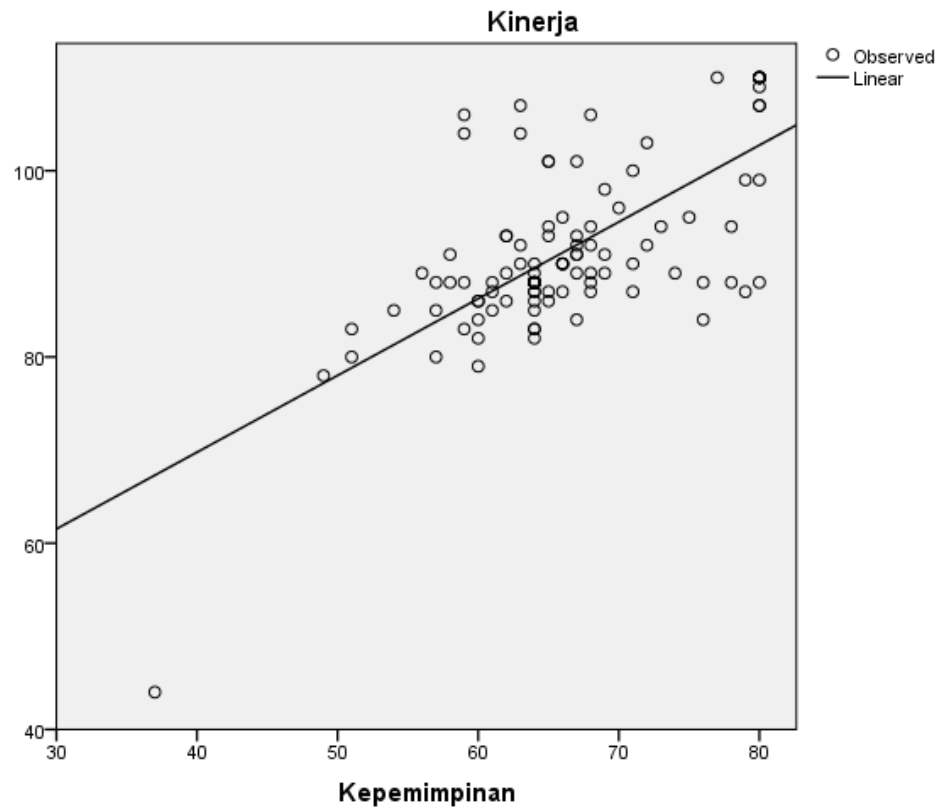
4.3.5 Uji linieritas

Uji linieritas dilakukan dalam penelitian ini untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah linier atau tidak. Jika nilai p lebih kecil daripada nilai α maka dapat disimpulkan bahwa regresi bersifat linier (Rangkuti & Wahyuni, 2017). Hasil perhitungan uji linieritas antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas

Variabel	p	α	Intepretasi
Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional	0,000	0,05	Linier

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat nilai $p=0$ lebih kecil dari taraf signifikansi ($\alpha=0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bersifat linier satu sama lain. Berikut ini adalah grafik *scatter plot* penjelasan linieritas variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan:



Gambar 4.14 Grafik *Scatter Plot* Linieritas Kepemimpinan Transformatif dan Kinerja

Karyawan

Sumber: SPSS 24

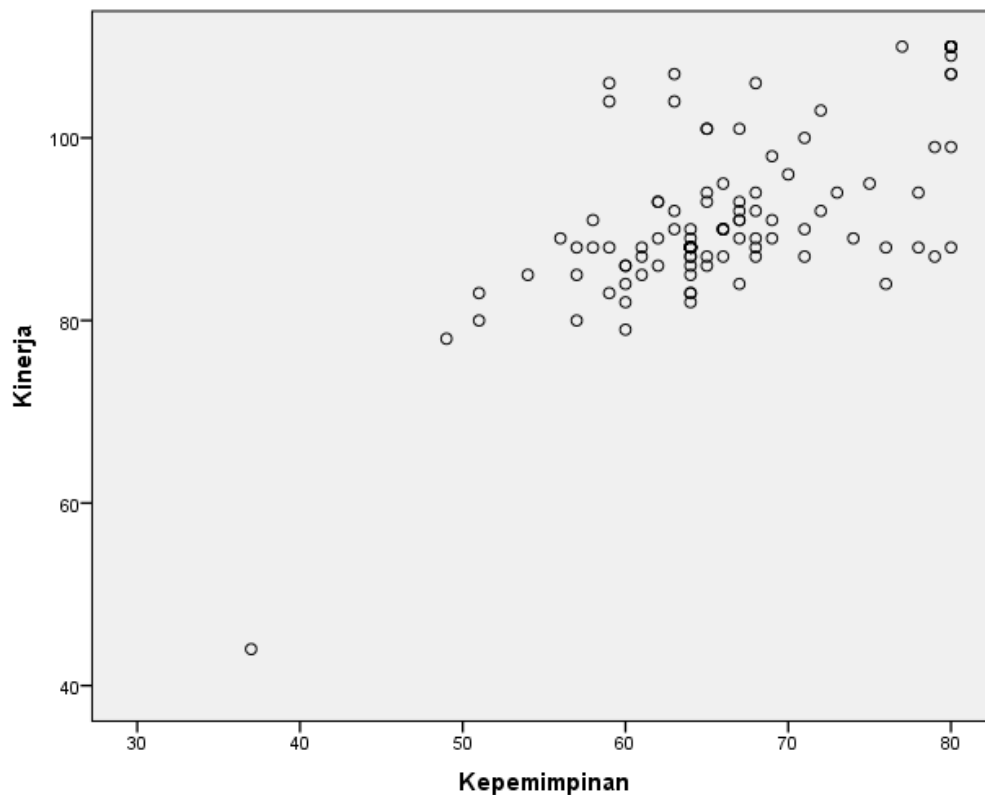
4.3.6 Uji korelasi

Uji korelasi dilakukan dalam penelitian ini, untuk menganalisis ada atau tidaknya hubungan antara variabel yang diteliti. Uji korelasi menunjukkan hubungan timbal balik antara variabel bebas dan variabel terikat. Pengujian dilakukan menggunakan *Pearson Product Moment*. Jika nilai p lebih kecil daripada nilai α maka dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat (Supardi, 2013). Hasil perhitungan uji korelasi antara variabel kepemimpinan transformatif dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada tabel 4.15 berikut:

Tabel 4.15 Hasil Uji Korelasi *Pearson Product Moment*

	<i>Pearson Correlation</i>	Sig
Kinerja Karyawan dan Kepemimpinan Transformasional	0,684	0,000

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dilihat nilai $r = 0,684$; $p = 0$. Nilai p lebih kecil daripada nilai α , dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Hasil pengujian korelasi antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 4.15 Grafik *Scatter Plot* Korelasi Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Sumber: SPSS 24

4.3.7 Uji normalitas

Uji normalitas dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Upaya menaksir parameter model regresi linier sederhana dapat dilakukan dengan 2 cara antara lain metode *Maximum Likelihood* (MLE) dan *Ordinary Least Square* (OLS). Penaksiran parameter menggunakan OLS dapat memberikan hasil terbaik apabila asumsi normalitas *error* pada model regresi linier sederhana terpenuhi, sedangkan metode MLE digunakan apabila asumsi normalitas *error* pada model regresi dilanggar (Montgomery, Peck & Vining, 2012). Data dapat dianggap berdistribusi normal apabila nilai p residual lebih besar dari taraf signifikansi sebesar 0,05 (Kadir, 2015). Teknik *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan aplikasi SPSS 24 digunakan untuk menghitung uji normalitas. Apabila nilai p lebih besar dari α (0,05), maka distribusi data bersifat normal. Hasil perhitungan uji normalitas antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada tabel 4.16 berikut:

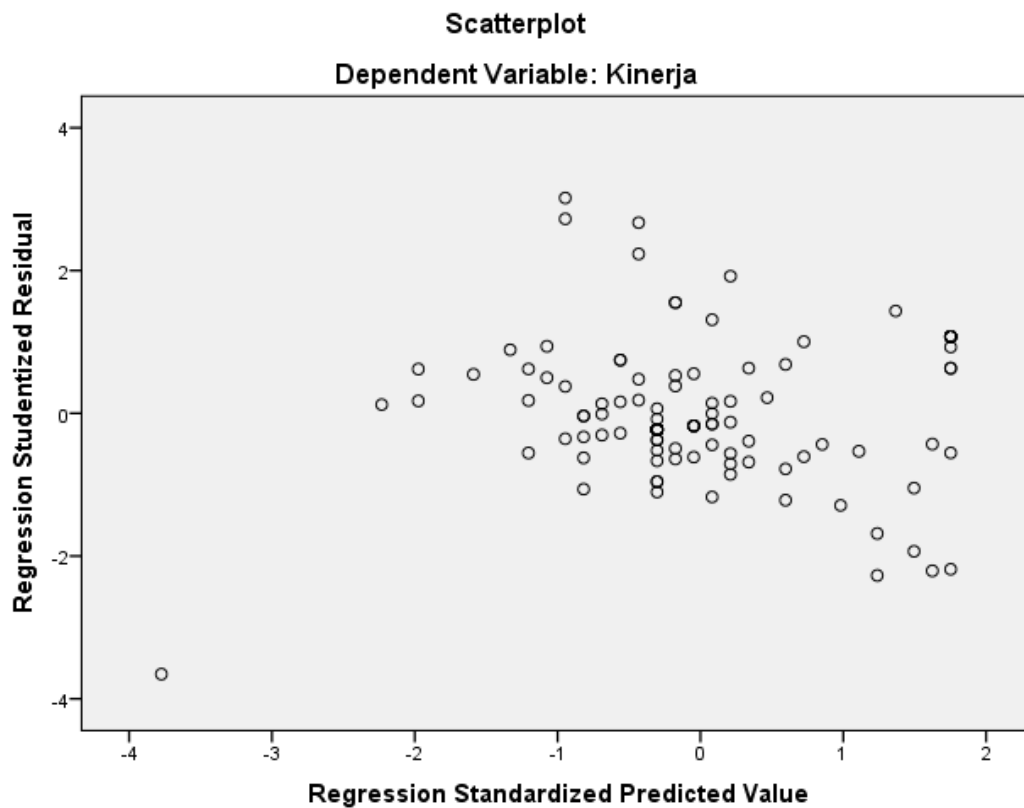
Tabel 4.16 Hasil Uji Normalitas *one sample Kolmogorov-Smirnov test*

	Standardized Residual
Test Statistic	0,096
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,015

Berdasarkan tabel 4.16, residual dari model regresi sederhana dengan model OLS tidak terdistribusi normal karena nilai $p = 0,015$ lebih kecil dari taraf signifikansi ($\alpha = 0,05$). Berdasarkan hal tersebut, peneliti menggunakan metode MLE karena MLE adalah metode yang dapat digunakan untuk analisis regresi saat syarat asumsi normal tidak terpenuhi.

4.3.8 Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dalam penelitian ini untuk menguji ada atau tidaknya terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik yaitu varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain bersifat tetap atau disebut homokedastisitas. Uji heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada atau tidaknya pola tertentu pada grafik *scatter plot*. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Haslinda & Jamaluddin, 2016). Hasil pengujian heteroskedastisitas antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 4.15 Grafik *Scatter Plot* Heteroskedastisitas Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Sumber: SPSS 24

Berdasarkan gambar *scatterplot* dapat dilihat bahwa titik-titik data tidak membentuk pola tertentu dan data menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini sudah baik karena tidak terdapat heteroskedastisitas.

4.3.9 Analisis regresi

Analisis data penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi dalam statistik. Analisis regresi digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan dan pengaruh (sebab-akibat) antara variabel independen terhadap variabel dependen (Kadir, 2015; Saebani & Nurjaman, 2013; Supardi, 2013). Metode analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi satu prediktor (regresi linier sederhana) karena penelitian ini hanya memiliki satu prediktor yaitu kepemimpinan transformasional. Berdasarkan uji korelasi, diperoleh hasil adanya hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dengan variabel kinerja karyawan, maka analisis regresi dapat dilakukan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Hasil perhitungan uji analisis regresi antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan dijelaskan pada tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Hasil Analisis Regresi

Variabel	Konstanta	Koefisien Regresi
Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	36,794	0,824

Berdasarkan tabel 4.17 hasil analisis regresi, diperoleh persamaan konstanta variabel kepemimpinan transformasional yaitu $a=36,794$ dan koefisien regresi variabel kinerja karyawan bernilai positif yaitu $b=0,824$. Persamaan regresi tersebut dapat ditulis sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 36,794 + 0,824X$$

Interpretasi dari hasil analisis tersebut adalah apabila variabel kepemimpinan transformasional dihilangkan, maka nilai variabel kinerja karyawan adalah 36,794. Setiap dilakukan penjumlahan 1 satuan kepemimpinan transformasional, maka nilai kinerja karyawan akan bertambah sebesar 0,824.

4.3.10 Uji hipotesis

Uji hipotesis dilakukan berdasarkan hasil uji analisis regresi yang telah dilakukan. Pengujian hipotesis statistika dapat dirumuskan dengan kriteria berikut ini:

$$H_0: F_{hitung} \leq F_{tabel} \text{ \& nilai } p > 0,05 \text{ atau } b = 0$$

$$H_a: F_{hitung} > F_{tabel} \text{ \& nilai } p \leq 0,05 \text{ atau } b \neq 0$$

Keterangan:

H_0 : hipotesis nol

H_a : hipotesis alternatif

F_{hitung} : nilai F berdasarkan perhitungan statistik

F_{tabel} : nilai F berdasarkan tabel F

p : nilai koefisien/signifikansi analisis regresi

b : koefisien prediktor (kepemimpinan transformasional(X))

Hipotesis

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan X.

H_a : Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan X.

Berikut ini adalah uji signifikansi variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang dianalisis menggunakan teknik statistika analisis varians satu jalur (*one way-ANOVA*):

Tabel 4.18 Hasil ANOVA

Variabel	F hitung	F Tabel	p (sig)	α	Interpretasi
Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	9,214	3.93	0,000	0,05	Ho ditolak, Ha diterima

Berdasarkan tabel 4.18 hasil *ANOVA*, diperoleh F hitung sebesar 9,214, kemudian nilai f tabel (1:107) dengan taraf signifikansi 5% adalah 3,93 dan nilai p lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Jika dilihat dari rumus persamaan regresi yang telah diperoleh, yaitu:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 36,794 + 0,824X$$

Dapat dilihat bahwa nilai b yang diperoleh adalah 0,824 atau bisa dikatakan bahwa $b \neq 0$. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis null (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Hal tersebut mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan.

4.3.11 Koefisien determinasi

Seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen dapat diketahui melalui nilai koefisien determinasi. Koefisien determinasi dapat diketahui melalui hasil uji analisis regresi yaitu nilai dari R kuadrat (*R square*). Hasil perhitungan uji analisis regresi antara variabel kepemimpinan transformasional dan variabel kinerja karyawan untuk melihat nilai R kuadrat dijelaskan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19 Hasil Analisis Regresi Koefisien Determinasi

Variabel	<i>Adjusted R Squared</i>
Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan	0,463

Berdasarkan tabel 4.19, diperoleh nilai R Kuadrat sebesar 0,463. Interpretasi dari hasil analisis tersebut adalah besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 46,3%.

4.4 Pembahasan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil dari analisis regresi dan uji hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis alternatif (H_a) diterima, yang berarti terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X. Hal tersebut bermakna bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara kedua variabel, yakni kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan bernilai positif. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Begitupun

sebaliknya, apabila tingkat kepemimpinan transformasional rendah, maka kinerja karyawan akan ikut rendah.

Berdasarkan data penelitian yang diperoleh dari 109 responden, sampel populasi yang memiliki persepsi kepemimpinan transformasional yang tergolong tinggi menjadi lebih dominan, yakni sebanyak 108 responden atau sebesar 99,08% dari keseluruhan responden penelitian. Pada variabel kinerja karyawan, jumlah sampel populasi yang memiliki kinerja yang tergolong tinggi juga bersifat dominan, yaitu sebanyak 108 responden atau sebesar 99,08% dari keseluruhan responden penelitian. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji korelasi yang telah dilakukan menunjukkan adanya korelasi yang bersifat positif antara variabel kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, yaitu apabila tingkat kepemimpinan transformasional rendah, maka kinerja karyawan akan ikut rendah. Begitupun sebaliknya, apabila tingkat kepemimpinan transformasional tinggi, maka kinerja karyawan akan ikut tinggi.

Melalui uji analisis regresi yang telah dilakukan, besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien determinasi sebesar 0,463. Berdasarkan nilai tersebut, dapat kita ketahui bahwa terdapat kontribusi efektif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 46,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh yang diberikan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan bisa dikatakan signifikan karena hampir mencapai 50% dari keseluruhan aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Fernanda (2016), Simaremare dan Isyandi (2015), Wiguna (2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa 53,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor lainnya. Pada hakikatnya, kinerja para karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yang berdampak pada keberhasilan dalam mencapai kinerja yang maksimal dari para karyawan tersebut. Menurut Thao & Hwang (2015), beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan baik secara individu maupun kolektif dalam segi positif maupun segi negatif adalah kepemimpinan, pembinaan,

pemberdayaan, partisipasi dan budaya organisasi. Studi sebelumnya mengeksplorasi berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan seperti lingkungan kerja, hubungan interpersonal, kepuasan kerja, komitmen, gaya kepemimpinan, dll (Tran, Nguyen, Dang, & Ton, 2018).

Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan mereka. Para pimpinan yang fokus pada kepemimpinan transformasional berfokus utama pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi mereka. Hal tersebut membuat para pengikut kepemimpinan transformasional mengasosiasikan dirinya dengan hubungan yang memuaskan secara individu atau kelompok dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan dalam perusahaan diharapkan dapat membantu karyawan dalam melaksanakan amanah dan tanggung jawab yang diberikan kepada para karyawan sehingga karyawan dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional sangat cocok untuk mendukung proses kerja karyawan karena dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional membuat para karyawan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk (2015) yang mengemukakan bahwa melalui kekuatan pemahaman, analisis, perencanaan dan motivasi, para pemimpin transformasional menambah tingkat dari *output* karyawan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahmoud (2008) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek afirmatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan studi yang dilakukan oleh Ekaningsih (2014) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundi (2013) dimana hasil dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan. Secara

keseluruhan, bukti menunjukkan hubungan dan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut, hasil identifikasi yang diperoleh dari penelitian ini yaitu para pimpinan perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja karyawan. Para pimpinan dalam perusahaan tidak hanya memberikan apresiasi dalam bentuk bayaran, tetapi dengan adanya sikap kepedulian untuk memahami dan mengenal dari pimpinan terhadap para karyawan diharapkan dapat membantu para karyawan menyelesaikan tugas-tugasnya dengan optimal.

4.5 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti uraikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dijumpai selama proses pelaksanaan penelitian, diantaranya sebagai berikut:

- a. Partisipan penelitian tidak menjangkau seluruh divisi yang ada dalam perusahaan X.
- b. Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan belum memiliki validitas dan reliabilitas yang sangat baik.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan X. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan sistem nilai keseluruhan karyawan, pengembangan moralitas, keterampilan, dan tingkat motivasi karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada perusahaan X.

5.2 Implikasi

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan perusahaan X. Ketika pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, karyawan perusahaan X menunjukkan kinerja yang baik. Sebagaimana yang telah dijelaskan, pimpinan memiliki peranan penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka perlu adanya pengenalan gaya kepemimpinan transformasional yang diberikan kepada pimpinan dengan memberikan program-program kepada pimpinan untuk mengoptimalkan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Kajian dari penelitian ini diharapkan mampu membantu setiap pimpinan yang ada di perusahaan, baik perusahaan X maupun perusahaan lainnya memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. Pemahaman mengenai pentingnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat juga membantu pimpinan perusahaan

untuk mencari dan menentukan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan yang ada diperusahaan, khususnya kinerja karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi yang telah dijelaskan, terdapat beberapa saran dalam penelitian ini yang akan dipaparkan diantaranya bagi subjek penelitian dan peneliti selanjutnya.

5.3.1 Pimpinan perusahaan X

Pimpinan yang berada di perusahaan X diharapkan untuk lebih mengetahui dan memahami pengaruh gaya kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan, khususnya kepemimpinan transformasional pada karyawannya sehingga pimpinan perusahaan dapat melakukan perbaikan dengan memaksimalkan kepemimpinan dan memberikan kepemimpinan yang dapat mengoptimalkan kinerja karyawan perusahaan. Hal yang dapat dilakukan yaitu dengan adanya program pelatihan kepemimpinan transformasional untuk para pimpinan sehingga para pimpinan mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi para pimpinan perusahaan agar lebih memahami gaya kepemimpinan transformasional sehingga nantinya dapat diaplikasikan ke dalam perusahaan dan mencapai kinerja karyawan yang maksimal.

5.3.2 Karyawan perusahaan X

Karyawan yang berada diperusahaan X disarankan untuk memanfaatkan informasi hasil penelitian ini sebagai bahan masukan tentang kepemimpinan khususnya kepemimpinan transformasional yang berkaitan dengan performa kerja atau kinerja. Saran lainnya yaitu para karyawan diharapkan mencari tahu dan mempelajari lebih dalam mengenai kepemimpinan transformasional dan performa kerja atau kinerja sehingga dapat lebih memahami tanggung jawab terhadap pimpinan dan perusahaan

dengan menunjukkan kinerja yang optimal dan bertindak secara profesional tanpa harus bergantung pada pimpinan.

5.3.3 Peneliti selanjutnya

Saran untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan transformasional disarankan untuk:

- a. Mengambil sampel secara lebih merata dengan melibatkan seluruh bagian departemen atau divisi yang ada di perusahaan tersebut.
- b. Mempertimbangkan penggunaan instrumen lainnya yang memiliki validitas dan reliabilitas sangat baik untuk mengukur variabel kinerja karyawan sehingga mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.
- c. Mempertimbangkan penggunaan pendekatan antar rater dalam menilai kinerja karyawan.
- d. Mempertimbangkan pendekatan penelitian lainnya seperti kualitatif atau kuantitatif dengan metode eksperimen mengenai gaya kepemimpinan transformasional agar dapat memperoleh hasil yang lebih mendalam mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, khususnya terhadap kinerja karyawan.
- e. Mempertimbangkan untuk menambah variabel lain sehingga memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dari dinamika kerja yang ada dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G. (2015). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach*, Eighth Edition. Cengage Learning:America.
- Abbas, Q., & Yaqoob, S. (2009). Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review*, 47 (2), 269-292.
- Aboazoum, H. M. E., Nimran, U., & Musadieg, M. Al. (2015). Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya. *IOSR Journal of Business and Management* Ver. I, 17(7), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-17714249>
- Agrawal, A. (2013). Employee Development and Its Affect on Their Performance. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 2(4), 99-108.
- Al-Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*.
- Al-Malki, M. & Juan, W. J. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, III(3).
- Al-Mzary, Maaly Mefleh Mohammed., Al-Rifai, Abedallah (Mohammad Hani) D.A., Al- Momany, Mohammed Omer Eid. (2015). Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University. *Journal of Education and Practice*, 6(32), 128–140.
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). *The Influence of Work Environment on Job Performance : A Case Study of Engineering Company in Jordan*. 12(24), 15544–15550.
- Annual Report Perusahaan X (2017).

- Babatunde, O. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an. *Public Policy and Administration Research*, 5(1).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. PT. Erlangga.
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 2289–4519. <https://doi.org/24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/112.130>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*, 282. [https://doi.org/10.1002/1521-3773\(20010316\)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/1521-3773(20010316)40:6<9823::AID-ANIE9823>3.3.CO;2-C)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218. doi:10.1037/0021-9010.88.2.207
- Basit, A., Sebastian, V., & Hassan, Z. (2017). Impact of Leadership Style on Employee Performance (A Case Study on a Private Organization in Malaysia). *International Journal of Accounting & Business Management*, 5(2), 2289–4519. <https://doi.org/24924/ijabm/2017.11/v5.iss2/112.130>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283. doi:10.1016/j.leaqua.2012.11.006
- Brown, Eric A., & Arendt, Susan W. 2010. *Perceptions of Transformational Leadership Behaviors and Subordinates' Performance in Hotels*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, 45-59.
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, Performance, and Effectiveness in the Twenty-first Century. In *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0006>

- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Chully, A. A., & Sandhya, N. (2012). Impact of Transformational Leadership Style : A Review of Global Studies in the Past 5 years. *International Journal of Science and Research*, 3(8), 791–798.
- Cresswell, John W. & Cresswell, J. David. (2018) Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition. Sage Publications:United Kingdom.
- Danim, S., & Suparno. (2009). Manajemen dan kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dvir, T.; Eden, D.; Avolio, B.J.; Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Acad. Manag. J*, 45, 735–744.
- Ekaningsih, A.S. (2014). The Effect Transformational Leadership on The Employees Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction (A Study on Coal Companies in East Kalimantan). *Eur. J. Bus. Manag*, 6, 111–117.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>

- Fernanda, R. (2016). Pengaruh kompensasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Nominal*, 2(2), 82–83.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65, 1040–1050. doi:10.1016/j.jbusres.2011.03.005
- Gavrea, C., Ilies, L. & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2), 285–300.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi:Yogyakarta.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765–778. doi: 10.5465/AMJ.2009.43670890
- Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, 55, 458–476. doi:10.5465/amj.2010.0588
- Hameed, Abdul., & Waheed, Aamer. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework. *Managing People Globally*, 2(13), 157–246. <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-223-6.50004-3>
- Haslinda, & Muhammad, J. (2016). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Standar Biaya Sebagai Variabel Moderating Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Wajo. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban*, 2(1), 1–21.
- Hill, N. S., Kang, J. H., & Taylor, M. S. (2012). *Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership*. 23(3), 758–777.

- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full-range leadership and insurance salesperson's job satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43–60.
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22, 591–603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.002
- Iqbal, N., Anwar. S., Haider, N. (2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5).
- Joo, B.-K., Jun Yoon, H., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564–582.
- Jyoti, J. & Bhau, S., 2015. Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader– member exchange and relational identification. *SAGE Open*, 5(4), 1-13.
- Kadir. (2015). *Statistika Terapan: Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kertiriasih, N. N., Sujana, I. W., & Suardika, I. N. (2018). The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusa, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(3).
- Khan, I., & Nawaz, A. (2016). The Leadership Styles and The Employees Performance. *Gomal University Journal of Research [GUJR]*.
- Kumpulan 17 Perusahaan E-commerce Indonesia yang Gagal Eksis Sejak Era 2000-an. (2019, Maret). *Dailysocial.id*. Retrieved from <https://dailysocial.id/post/kumpulan-17-perusahaan-e-commerce-indonesia-yang-gagal-eksis-sejak-era-2000-an>.
- Langi, S. R., Saerang, D. P., & Worang, F. G. (2015). The Impact of Leadership Style, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance (Bank BNI Kawangkoan Branch). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).

- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadersh. Q.* 7, 385– 425.
- Mahmoud, A. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *Eur. J. Sci. Res*, 22, 286–295.
- Mangkunegara, A.A.P. (2016). The Effect of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Employee Performance. *Univers. J. Manag*, 4, 189–195.
- Maqsood, S. (2013). Manager's Leadership Styles and Employee's Job. *Human and Social Science Research*, 1(2), 139–144.
- Marpaung, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Teamwork Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Kemdikbud Senayan Jakarta, *Jurnal Ilmiah Widya*, 2(1),33-40.
- Mathis, Robert L., & Jackson, John H. (2010). Human Resource Management 13th Edition. South-Western Cengage Learning. Joseph Sabatino: America.
- Melvyn, R.W.H., Nico, W.V.Y., Barbara, W. & Kai, S. (2011). *Transformational Transactional Leader styles and Followers' Regulatory Focus: Fit Reduces Followers' Turnover Intentions*. *Journal of Personnel Psychology*, 10 (4), 182-186.
- Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). *Introduction to Linier Regression Analysis Fifth Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Movanita, A.N.K. (2019, April 4). Banyak "Startup" Gagal Berkembang, Ini Penyebabnya. *Money Kompas*. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2019/04/04/100900426/banyak-startup-gagal-berkembang-ini-penyebabnya?page=all>.
- Muda, Iskandar., Rafiki, Ahmad., M. R. Harahap. (2014). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), pp.9-22. *International Journal of Business and Social Sciene*, 5(2), 73–81.

- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3–14.
- Munparidi, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. *Orasi Bisnis*, 7, 47–54. <https://doi.org/10.1093/hsw/hlv043>.
- Mustapha, A. M., Fakokunde, T. O. and Awolusi, O.D. (2014), “The Quick Service Restaurant Business in Nigeria: Exploring the Emerging Opportunity for Entrepreneurial Development and Growth”, *Global Journal of Commerce and Management Perspective (GJCMP*, Haryana, India), 3(3):8-14
- Mustaqim. (2016). The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction. *International Journal of Economics and Finance*, 8(10), 176. <https://doi.org/10.5539/ijef.v8n10p176>
- Naeem, S.; Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee’s Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *J. Health Educ. Res. Dev.* 6.
- Nawoselng’ollan, D., & Roussel, J. (2017). Influence of Leadership Styles on Employees’ Performance: A Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(7).
- Nwokocha, I. and Iheriohanma, E.B.J. (2015). Nexus between leadership styles, employee retention, and performance in organizations in Nigeria. *European Scientific Journal*, 11 (13): 185-209.
- Obasan, K. A., & Hassan, B. A. (2014). A Test of the Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Study of Department of Petroleum Resources. *International Journal of Management Sciences*, 2(3), 149–160.
- Obiwuru, T.C.; Okwu, A.T.; Akpa, V.O.; Nwankwere, I.A. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Aust. J. Bus. Manag. Res.*, 1, 100.

- Odunlami, S. A., Awosusi, O. O., & Awolusi, O. D. (2017). The Influence of Leadership Styles On Employees Performance: A Study of Selected Private Universities in Ogun State, Nigeria. *Global Journal Commerce & Management Perspective*, 6(2), 5-13.
- Parashakti, R. D., Haryadi, A., & Nashar, M. (2018). Effect of Styles and Leadership Work Discipline to Employee Performance (Case Study of PT. Telecommunication Indonesia Tbk Dki Jakarta). *KnE Social Sciences*, 3(10), 419–429. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3392>
- Perreault, D., Cohen, L. R., & Blanchard, C. M. (2016). Fostering transformational leadership among young adults: a basic psychological needs approach. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21(3), 341–355. <https://doi.org/10.1080/02673843.2015.1083451>
- Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership And Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, 16(1).
- Pradeep, D. D., & Prabhu, N. (2011). The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. *International Conference on Advancements in Information Technology*, 20, 198-207.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>
- Radhitya Triadi H. (2013). Analisis Kinerja Pegawai Badan Kependudukan Dan . Skripsi Program Sarjana Paralel. Universitas Indonesia: Depok.
- Rahmayanti, D., & Afandi, I. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus: Operator Welding 1 A, PT. XYZ Motor). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 13(1), 556–560.
- Rangkuti, A. A. (2015). Statistik Parametrik dan Non Parametrik. Jakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

- Rangkuti, A. A., dan Wahyuni, Lussy Dwiutami. (2017). Modul Analisis Data Penelitian Kuantitatif Berbasis Classical Test Theory Dan Item Response Theory (RASCH Model). Jakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.
- Rasool, Faiz H., Arfeen, Ullfah I., Mothi, W., & Aslam, U. (2015). Leadership Styles and Its Impact on Employee'S Performance in Health Sector of Pakistan. *C 2015 CURJ CUSIT City University Research Journal*, 05(01), 97–109.
- Rathore, K., Khaliq, C. A., & Aslam, N. (2017). The Influence of Leadership Styles on Employees Performance under Perceptions of Organizational Politics: A Study of Telecom Sector in Pakistan Kashif Rathore 1 , Chaudhry Abdul Khaliq 2 , Nauman Aslam 3. *International Journal of Management Research and Emerging*, 7(1), 106–140.
- Saebani, B. A., & Nurjaman, K. (2013). Manajemen Penelitian. Bandung: Pustaka Setia.
- Salman, M., Khan, M. N., Javaid, M., & Din, M. N. u. (2016). Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement. *American Journal of Business and Society*, 1(3 PG-129-135), 129–135. Retrieved from NS -
- Saputra, W. & Imam W. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja Pegawai Ppsu Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 5(2), 1–19.
- Saravo, B., Netzel, J., & Kiesewetter, J. (2017). The need for strong clinical leaders – Transformational and transactional leadership as a framework for resident leadership training. *PLoS ONE*, 12(8), 1–13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0183019>
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891>

- Simaremare, C. D., & Isyandi, H. B. (2015). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT . Federal International Finance Wilayah Riau. *Jurnal Tepak Manajemen*, VII(3), 377–387.
- Simon, M. K., & Goes, J. (2013). Ex Post Facto Research (Doctoral dissertation). *Dissertation*, 1–2. Retrieved from www.dissertationrecipes.com
- Sugiyono. (2017). Statistika untuk Penelitian. Bandung: PT. Alfabet.
- Sumintono, B. (2016). Penilaian Keterampilan Berpikir Tingkat Tinggi : Aplikasi Pemodelan Rasch pada Asesmen Pendidikan. *Seminar Nasional Pendidikan IPA, FKIP Jurusan PMIPA, Universitas Lambung Mangkurat*, (September 2016), 1–19.
- Sundi, K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education department at Southeast Sulawesi province. *Int. J. Bus. Manag. Invent*, 2, 50–58.
- Supardi. (2013). Aplikasi Statistika dalam penelitian konsep statistika yang lebih komprehensif. Jakarta: Change Publication.
- Tahir, L., Abdullah, T., Ali, F., & Daud, K. (2014). Academics transformational leadership: an investigation of heads of department leadership behaviors in Malaysian Public Universities. *Educational Studies*, 40, 473-495.
- Tampi, Bryan Johannes. (2014). Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia,Tbk (Regional Rales Manado). *Jurnal Acta Diurna*, 3(4), 1-20.
- Tandoh, V.C. (2011). The effect of leadership behaviours on employee performance in Guinness Ghana Breweries Limited, MPA Thesis Done at Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Thao, Le Tran Thach., & Hwang, Chiou shu J. (2015). *Factors Affecting Employee Performance-Evidence from Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C..* 13.

- Toban, C., Gani, M. U., Gani, A., & Zakaria, J. (2014). Antecedents of Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 18–23.
- Udoh, B. E., & Agu, O. (2012). Impact of Transformational and Transactional Leadership on employees Performance. *International Journal of Current Research*, 4 (11), 142-147.
- Velu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). the Influence of Leadership Styles on Employee'S Performance. *Vadyba*, 31(2), 59–69.
- Vosloban, R. I. (2013). The Influence of the Employee's Performance on the Company's Growth - A Managerial Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 3(12), 660–665. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00211-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00211-0)
- Wang, G., Oh, I.-S. & Courtright, S. H. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wiguna, I. D. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan. *E-Jurnal Manajemen UNUD*, 4(9), 2527-2543.
- Wiranegara, Ganis M. (2013). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Perilaku Kewargaan Organisasi Serta Peningkatan Pengetahuan Gaya Kepemimpinan Transformasional Melalui Pelatihan Kepada Atasan Di PT. X. Tesis Program Magister. Universitas Indonesia: Depok.
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organizations* 8th Edition. Pearson Education Limited. England.
- Zameer, H., Alireza, S., Nisar, W., & Amir, M. (2014). The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(1), 293–298. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/630>

Lampiran 1. Kuesioner Uji Coba



PENELITIAN KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN

DISUSUN OLEH:
CHANDRA KUSUMA



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PENDIDIKAN PSIKOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2019**

INFORMATION SHEET
(LEMBAR INFORMASI PENGAMBILAN DATA)

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Perkenalkan Saya Chandra Kusuma mahasiswa Program Studi Psikologi Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuisioner ini. Jawaban anda menjadi masukan yang berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai (**Perusahaan X**). Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada (**Perusahaan X**) agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Jawaban yang anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. Diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Pastikan tidak ada isian yang terlewat karena pendapat Anda adalah masukan yang sangat berarti bagi perusahaan. **Semua data identitas dan jawaban Anda akan terjamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik dan pengembangan organisasi internal.**

Atas partisipasi yang Anda berikan, saya ucapkan Terima Kasih.

Hormat Saya,

Chandra Kusuma

INFORM CONSENT
(LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

Usia :

No. Handphone :

Email :

menyatakan dengan sukarela, tidak ada unsur paksaan dari siapapun, sadar dan penuh tanggung jawab telah menyetujui untuk berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian mengenai kepemimpinan dan kinerja karyawan yang dilakukan oleh mahasiswa Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta.

Saya menyetujui bahwa identitas diri dan informasi yang saya berikan akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Dalam menyetujui pernyataan ini, Saya tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta,2019

(Nama Jelas dan Tanda Tangan)

DATA RESPONDEN

Informasi yang anda berikan berikut ini adalah untuk tujuan pengolahan statistik dan tidak untuk mengidentifikasi pemberi informasi.

Petunjuk: Silahkan isi dan beri tanda silang (X) pada kotak dari setiap pertanyaan berikut ini yang menggambarkan diri anda.

1. Nama (inisial): _____
2. Jenis kelamin Anda:
 - ☐ Pria
 - ☐ Wanita
3. Usia Anda saat ini:
 - ☐ 21-30 tahun ☐ 41-50 tahun
 - ☐ 31-40 tahun ☐ 51-60 tahun
4. Pendidikan terakhir yang anda peroleh sampai dengan saat ini adalah:
 - ☐ SMA/SMK ☐ S1 ☐ Lainnya _____
 - ☐ Diploma _____ ☐ S2
5. Status:
 - ☐ Menikah
 - ☐ Belum Menikah
6. Lama bekerja di dalam instansi:
 - ☐ 1-3 tahun ☐ 7-9 tahun
 - ☐ 4-6 tahun ☐ >9 tahun
7. Rata-rata penghasilan perbulan*
 - ☐ < Rp 3.500.000 ☐ Rp 7.000.000 – Rp 10.000.000
 - ☐ Rp 3.500.000 – Rp 7.000.000 ☐ > Rp 10.000.000

Pertanyaan Terbuka

Isilah titik-titik di bawah ini:

8. Direktorat yang anda tempati:
9. Divisi yang anda tempati:
10. Subdivisi yang anda tempati:

Bagian A

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner berikut ini terdiri dari 20 butir pernyataan yang berisikan uraian tentang **persepsi mengenai atasan langsung** ditempat anda bekerja. Anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai bagi diri Anda.

Terdapat 5 pilihan jawaban untuk setiap butir pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda:

Keterangan pilihan jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.					
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.					
3	Perilaku atasan saya membuat saya hormat kepadanya.					
4	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan rasa percaya diri.					
5	Atasan saya membahas nilai (<i>value</i>) dan keyakinan (<i>beliefs</i>) yang menurutnya penting.					

Bagian B

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner berikut ini terdiri dari 24 butir pernyataan yang berisikan uraian tentang **diri Anda ketika dalam kondisi kerja** ditempat anda bekerja. Anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai bagi diri Anda.

Terdapat 5 pilihan jawaban untuk setiap butir pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda:

Keterangan pilihan jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

K : Kadang-kadang

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	K	S	SS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target.					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang ditentukan.					
3	Saya bersedia diberikan tugas tambahan.					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada.					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.					
6	Saya mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja.					

Lampiran 2. Data Kasar Uji Coba

Kinerja Karyawan

RESPONDEN	ITEM																								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	112
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	115
4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	5	5	5	90
5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120
7	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	109
8	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	89
9	5	5	2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	105
10	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	116
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
12	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	4	107
13	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	92
14	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	110
15	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	111
16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	5	5	101
17	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	98
18	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	106
19	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	91
20	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	114
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	103
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	103
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	92
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	98
25	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	93
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	101
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	104
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	104
29	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	114
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119
31	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	96
32	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	94
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	5	5	5	101
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
36	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
37	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	4	104
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
39	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	2	2	2	4	4	4	82
40	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
41	4	5	4	4	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	103
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
43	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	116
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	101
45	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	88

RESPONDEN	ITEM																								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
46	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	111
47	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4	3	5	5	5	92
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96
49	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	4	87
50	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	100
51	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	4	4	100
52	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	96

Kepemimpinan Transformasional

RESPONDEN	ITEM																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	77
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	78
3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	95
4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76
5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	78
6	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	95
7	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	87
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	78
9	5	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	3	3	3	3	82
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
12	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	5	4	4	4	5	84
13	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	4	4	75
14	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	91
15	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
16	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	88
17	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	85
18	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	78
19	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	87
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
21	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	83
22	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	89
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	4	80
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	82
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
26	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
27	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	88
28	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	94
29	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	92
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	96
31	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	91
32	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	64
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
34	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	79
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	78
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	79
37	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	80
38	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	80
39	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	65
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
41	4	4	4	5	5	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	82
42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	81
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	82
45	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	79

RESPONDEN	ITEM																				TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
46	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	91
47	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	90
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
49	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	82
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
51	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	85
52	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	92

Lampiran 3. Uji Coba Reliabilitas dan Validitas dengan Winsteps

Reliabilitas kinerja karyawan sebelum *item didrop*

TABLE 13.1 Kinerja Karyawan ZOU701WS.TXT Jul 5 16:58 2019
 INPUT: 52 Person 24 Item REPORTED: 52 Person 24 Item 4 CATS WINSTEPS 3.73

 Person: REAL SEP.: 3.56 REL.: .93 ... Item: REAL SEP.: 2.72 REL.: .88

Item STATISTICS: MEASURE ORDER

ENTRY	TOTAL	TOTAL		MODEL	INFIT		OUTFIT		PT-MEASURE		EXACT	MATCH	
NUMBER	SCORE	COUNT	MEASURE	S.E.	MNSQ	ZSTD	MNSQ	ZSTD	CORR.	EXP.	OBS%	EXP%	Item
21	201	52	67.48	2.97	1.07	.4	1.26	1.0	.60	.67	74.5	70.7	Gc21
10	202	52	66.60	2.99	1.06	.3	1.22	.9	.64	.67	68.6	70.8	Da10
11	204	52	64.79	3.03	.83	-.8	.93	-.2	.62	.66	78.4	71.8	Db11
8	207	52	61.99	3.09	.97	-.1	.98	.0	.76	.66	70.6	73.1	Cb8
7	212	52	57.03	3.21	.84	-.7	.89	-.4	.67	.66	80.4	75.3	Ca7
3	213	52	56.00	3.23	1.60	2.4	1.70	2.3	.49	.66	74.5	75.8	Ac3
5	213	52	56.00	3.23	.85	-.7	.77	-.8	.72	.66	76.5	75.8	Bb5
12	213	52	56.00	3.23	1.01	.1	.98	.0	.64	.66	76.5	75.8	Dc12
1	215	52	53.88	3.28	.59	-2.0	.49	-2.3	.79	.66	86.3	76.7	Aa1
18	215	52	53.88	3.28	.97	-.1	.88	-.4	.72	.66	74.5	76.7	Fc18
2	216	52	52.79	3.30	.68	-1.5	.60	-1.6	.74	.66	84.3	77.1	Ab2
14	217	52	51.69	3.33	1.37	1.5	1.37	1.3	.65	.66	74.5	77.4	Eb14
4	218	52	50.58	3.35	.94	-.2	.96	.0	.64	.66	78.4	77.7	Ba4
9	219	52	49.45	3.37	.69	-1.4	.62	-1.4	.71	.66	80.4	77.8	Cc9
13	220	52	48.31	3.39	1.04	.3	1.01	.1	.60	.66	76.5	78.0	Ea13
19	222	52	45.99	3.42	1.40	1.6	1.18	.7	.69	.66	66.7	78.2	Ga19
17	223	52	44.82	3.44	.59	-2.0	.52	-1.8	.79	.66	90.2	78.2	Fb17
20	223	52	44.82	3.44	1.23	1.0	1.06	.3	.62	.66	72.5	78.2	Gb20
6	224	52	43.63	3.45	.85	-.6	.79	-.6	.67	.66	82.4	78.1	Bc6
23	227	52	40.02	3.49	1.12	.6	1.11	.4	.64	.66	76.5	78.1	Hb23
15	230	52	36.35	3.51	.84	-.7	.79	-.5	.66	.65	78.4	78.3	Ec15
22	232	52	33.88	3.53	.96	-.1	.90	-.1	.67	.64	82.4	78.6	Ha22
24	233	52	32.64	3.53	1.14	.7	1.54	1.2	.54	.64	76.5	78.8	Hc24
16	234	52	31.39	3.54	1.38	1.7	1.25	.7	.57	.63	76.5	79.0	Fa16
MEAN	218.0	52.0	50.00	3.32	1.00	.0	.99	-.1			77.4	76.5	
S.D.	9.1	.0	10.10	.17	.26	1.1	.30	1.0			5.2	2.4	

Reliabilitas kepemimpinan transformasional sebelum *item didrop*

TABLE 13.1 KEPEMIMPINAN ZOU876WS.TXT Jul 5 16:33 2019
 INPUT: 52 Person 20 Item REPORTED: 52 Person 20 Item 4 CATS WINSTEPS 3.73

Person: REAL SEP.: 3.16 REL.: .91 ... Item: REAL SEP.: 1.76 REL.: .76

Item STATISTICS: MEASURE ORDER

ENTRY NUMBER	TOTAL SCORE	TOTAL COUNT	MEASURE	MODEL S.E.	INFIT MNSQ ZSTD	OUTFIT MNSQ ZSTD	PT-MEASURE CORR. EXP.	EXACT MATCH OBS% EXP%	Item
19	204	52	63.30	3.09	1.18	.9	1.12 .6	.66 .68	Dc19
17	205	52	62.34	3.11	1.50	2.2	1.67 2.5	.64 .68	Da17
18	205	52	62.34	3.11	2.04	4.0	2.08 3.6	.57 .68	Db18
20	211	52	56.31	3.23	1.23	1.0	1.34 1.3	.68 .69	Dd20
11	213	52	54.20	3.26	1.04	.3	1.25 1.0	.64 .69	Bc11
16	214	52	53.13	3.28	.78	-.9	.75 -.9	.76 .69	Cd16
9	215	52	52.05	3.29	1.23	1.0	1.17 .7	.67 .69	Ba9
1	216	52	50.96	3.30	.73	-1.2	.69 -1.2	.73 .69	Aa1
5	216	52	50.96	3.30	1.01	.1	1.03 .2	.66 .69	Ae5
12	217	52	49.87	3.31	.57	-2.1	.48 -2.3	.77 .69	Bd12
2	218	52	48.77	3.32	.68	-1.5	.63 -1.4	.67 .69	Ab2
13	218	52	48.77	3.32	.65	-1.6	.57 -1.7	.77 .69	Ca13
7	219	52	47.66	3.33	.61	-1.9	.56 -1.8	.80 .69	Ag7
6	220	52	46.56	3.33	.78	-.9	.80 -.6	.72 .69	Af6
15	220	52	46.56	3.33	.87	-.5	.79 -.7	.70 .69	Cc15
10	221	52	45.45	3.33	1.26	1.1	1.21 .8	.64 .69	Bb10
4	224	52	42.13	3.33	1.37	1.6	1.33 1.1	.59 .68	Ad4
14	225	52	41.02	3.32	.54	-2.5	.48 -2.1	.79 .67	Cb14
3	226	52	39.92	3.32	.65	-1.8	.66 -1.2	.76 .67	Ac3
8	228	52	37.72	3.31	.88	-.6	.84 -.4	.69 .66	Ah8
MEAN	216.8	52.0	50.00	3.28	.98	-.2	.97 -.1	77.0 76.4	
S.D.	6.6	.0	7.08	.08	.37	1.6	.41 1.5	8.4 1.3	

Lampiran 4. Kuesioner Penelitian Final



PENELITIAN DINAMIKA KERJA DALAM PERUSAHAAN

**DISUSUN OLEH:
CHANDRA KUSUMA**



**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PENDIDIKAN PSIKOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2019

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Perkenalkan Saya Chandra Kusuma mahasiswa Program Studi Psikologi Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta mengharapkan partisipasi Anda untuk mengisi kuisioner ini. Jawaban anda menjadi masukan yang berharga bagi kepentingan penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dinamika kerja pegawai **(Perusahaan X)**. Selain untuk kepentingan akademis, penelitian ini akan diajukan kembali kepada **(Perusahaan X)** agar dapat digunakan sebagai masukan dan saran perbaikan.

Jawaban yang Anda berikan tidak dinilai dari benar atau salah. Diharapkan kejujuran Anda dalam menjawab setiap pertanyaan, karena kevalidan penelitian ini berdasarkan jawaban anda. Pastikan tidak ada isian yang terlewat karena pendapat Anda adalah masukan yang sangat berarti bagi perusahaan. **Semua data identitas dan jawaban Anda akan terjamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademik dan pengembangan organisasi internal.**

Apabila Anda memiliki pertanyaan, kritik atau saran untuk peneliti, maka Anda dapat menyampaikannya ke *email* peneliti: chandrakusuma.email@gmail.com .

Atas partisipasi yang Anda berikan, saya ucapkan Terima Kasih.

Hormat Saya,

Chandra Kusuma

INFORMED CONSENT
(LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN)

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :

Usia :

No. Handphone :

Email :

menyatakan dengan sukarela, tidak ada unsur paksaan dari siapapun, sadar dan penuh tanggung jawab telah menyetujui untuk berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian mengenai dinamika kerja pegawai yang dilakukan oleh mahasiswa Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta.

Saya menyetujui bahwa identitas diri dan informasi yang saya berikan akan dijamin kerahasiaannya, dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian. Dalam menyetujui pernyataan ini, Saya tidak ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta,2019

(Nama Jelas dan Tanda Tangan)

DATA RESPONDEN

Informasi yang anda berikan berikut ini adalah untuk tujuan pengolahan statistik dan tidak untuk mengidentifikasi pemberi informasi.

Petunjuk: Silahkan isi dan beri tanda silang (X) pada kotak dari setiap pertanyaan berikut ini yang menggambarkan diri anda.

1. Nama (inisial): _____
2. Jenis kelamin Anda:

☐ Pria
 ☐ Wanita
3. Usia Anda saat ini:

☐ 20-30 tahun

☐ 41-50 tahun

☐ 31-40 tahun

☐ 51-60 tahun
4. Pendidikan terakhir yang anda peroleh sampai dengan saat ini adalah:

☐ SMA/SMK

☐ S1

☐ S3

☐ Diploma _____

☐ S2

☐ Lainnya _____
5. Status:

☐ Menikah

☐ Cerai Hidup

☐ Belum Menikah

☐ Cerai Mati
6. Lama bekerja di dalam instansi:

☐ 1-3 tahun

☐ 7-9 tahun

☐ 4-6 tahun

☐ >9 tahun
7. Rata-rata penghasilan perbulan:

☐ < Rp 3.500.000

☐ Rp 7.000.000 – Rp 10.000.000

☐ Rp 3.500.000 – Rp 7.000.000

☐ > Rp 10.000.000

Pertanyaan Terbuka

Isilah titik-titik di bawah ini:

8. Direktorat yang anda tempati:
9. Divisi yang anda tempati:
10. Subdivisi yang anda tempati:
11. Jabatan anda:

Bagian A

PETUNJUK PENGISIAN

Kuesioner berikut ini terdiri dari 16 butir pernyataan yang berisikan uraian tentang **persepsi mengenai atasan langsung** ditempat anda bekerja. Anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai bagi diri Anda.

Terdapat 5 pilihan jawaban untuk setiap butir pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda:

Keterangan pilihan jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

R : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
1	Atasan saya membuat saya bangga menjadi rekan kerjanya.					
2	Atasan saya mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi.					
3	Perilaku atasan saya membuat saya hormat kepadanya.					
4	Atasan saya menunjukkan kekuatan dan rasa percaya diri.					
5	Atasan saya membahas nilai (<i>value</i>) dan keyakinan (<i>beliefs</i>) yang menurutnya penting.					
6	Atasan saya menekankan pentingnya memiliki tujuan.					

Bagian B**PETUNJUK PENGISIAN**

Kuesioner berikut ini terdiri dari 22 butir pernyataan yang berisikan uraian tentang **diri Anda ketika dalam kondisi kerja** ditempat anda bekerja. Anda diminta untuk memilih salah satu dari lima pilihan jawaban yang paling sesuai bagi diri Anda.

Terdapat 5 pilihan jawaban untuk setiap butir pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai menurut Anda:

Keterangan pilihan jawaban:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

K : Kadang-kadang

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

NO	PERNYATAAN	STS	TS	K	S	SS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan periode waktu yang ditentukan.					
2	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai dengan prosedur dan peraturan yang ada.					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.					
4	Saya mampu bertanggung jawab terhadap kondisi peralatan dan perlengkapan kerja.					
5	Saya memiliki pengetahuan yang baik terhadap pekerjaan yang dilakukan.					
6	Saya memiliki pengetahuan khusus untuk mendukung pekerjaan.					
7	Saya memahami pekerjaan yang diberikan.					
8	Saya memiliki kemampuan dalam memberikan gagasan-gagasan baru untuk kemajuan instansi.					

Lampiran 5. Saran Penguji Sidang Proposal

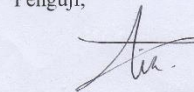
SARAN-SARAN YANG DISAMPAIKAN OLEH PENGUJI

Nama peserta : Chandra Kusuma
 Nomor registrasi : 1125153420
 Program Studi : Psikologi
 Nama penguji : Gita Irianda Rizkyani Medellu, M.Psi., Psi
 Program Studi : Psikologi
 Fakultas : Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Jakarta

No	Isi Saran-Saran
01.	Reduksional disempatkan dengan mencantumkan fenomena dari global hingga menyempit ke permasalahan
02.	Alur latar belakang masih belum komprehensif sehingga perlu data dan penunjang untuk menggambarkan permasalahan
03.	Tinjau ulang terkait populasi, sampel, dan teknik sampling
04.	Tinjau ulang alat ukur karena apakah tepat menggunakan skala likert karena hasil akhirnya adalah "tinggi & rendah"
05.	
06.	
07.	
08.	
09.	
10.	

Jakarta, 27/05/2019

Seminar Proposal Skripsi
 Prodi Psikologi FPPsi UNJ
 Penguji,



NIP.

Lampiran 6. Validasi *Expert Judgement*

SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN (EXPERT JUDGMENT)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

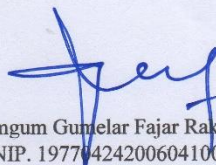
Nama : Dr. Gumgum Gumelar Fajar Rakhman, M.Si.
NIP : 197704242006041001
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S3
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 0811916841

Menyatakan bahwa instrumen **Kinerja Karyawan**, yang telah divalidasi:
dapat digunakan/~~perlu perbaikan/tidak dapat digunakan*~~).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, Juni 2019

Validator,



Dr. Gumgum Gumelar Fajar Rakhman, M.Si.
NIP. 197704242006041001

**SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN
(EXPERT JUDGMENT)**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Dr. Gumgum Gumelar Fajar Rakhman, M.Si.
NIP : 197704242006041001
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S3
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 0811916841

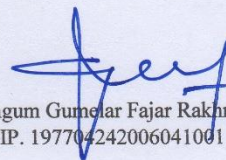
Menyatakan bahwa instrumen **Kepemimpinan Transformasional**, yang telah divalidasi:

dapat digunakan/~~perlu perbaikan~~/~~tidak dapat digunakan~~*).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, Juni 2019

Validator,



Dr. Gumgum Gumelar Fajar Rakhman, M.Si.
NIP. 197704242006041001

**SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN
(EXPERT JUDGMENT)**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Erik, M.Si
NIDK : 8844660018
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S2
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 085710352448

Menyatakan bahwa instrumen **Kinerja Karyawan**, yang telah divalidasi:
dapat digunakan/~~perlu perbaikan~~/~~tidak dapat digunakan*~~).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, 24 Juni 2019

Validator,



Erik, M.Si.
NIDK. 8844660018

**SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN
(EXPERT JUDGMENT)**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Erik, M.Si
NIDK : 8844660018
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S2
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 085710352448

Menyatakan bahwa instrumen **Kepemimpinan Transformasional**, yang telah divalidasi:
dapat digunakan/~~perlu perbaikan~~/~~tidak dapat digunakan*~~).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, 24 Juni 2019

Validator,



Erik, M.Si.
NIDK. 8844660018

**SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN
(EXPERT JUDGMENT)**

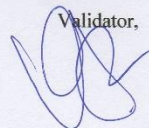
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lupi Yudhaningrum, M.Psi.
NIDK : 8802680018
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S2
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 081227012452

Menyatakan bahwa instrumen **Kinerja Karyawan**, yang telah divalidasi:
dapat digunakan/~~perlu perbaikan/tidak dapat digunakan*~~).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, Juni 2019

Validator,


Lupi Yudhaningrum, M.Psi.
NIDK. 8802680018

**SURAT PERNYATAAN AHLI UNTUK VALIDASI INSTRUMEN
(EXPERT JUDGMENT)**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Lupi Yudhaningrum, M.Psi.
NIDK : 8802680018
Prodi : Psikologi
Pendidikan Terakhir : S2
Bidang Keahlian : Psikologi Industri dan Organisasi
No. Handphone : 081227012452

Menyatakan bahwa instrumen **Kepemimpinan Transformatif**, yang telah divalidasi:

dapat digunakan/~~perlu perbaikan~~/~~tidak dapat digunakan~~*).

Demikian surat pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.
Atas kerja samanya diucapkan terimakasih.

Jakarta, Juni 2019

Validator,



Lupi Yudhaningrum, M.Psi.
NIDK. 8802680018

Lampiran 7. *Output* Olah Data Final dengan SPSS

Uji Linieritas

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	7255.432	28	259.123	9.214	.000
		Linearity	4444.024	1	4444.024	158.023	.000
		Deviation from Linearity	2811.407	27	104.126	3.703	.000
	Within Groups		2249.816	80	28.123		
	Total		9505.248	108			

Uji Korelasi

Correlations

		Kepemimpinan	Kinerja
Kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	109	109
Kinerja	Pearson Correlation	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	109	109

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
N		109
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.99535960
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.092
Test Statistic		.096
Asymp. Sig. (2-tailed)		.015 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Analisis Regresi

Univariate Analysis of Variance

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kinerja

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4444.024 ^a	1	4444.024	93.952	.000
Intercept	1982.895	1	1982.895	41.921	.000
X	4444.024	1	4444.024	93.952	.000
Error	5061.223	107	47.301		
Total	922172.000	109			
Corrected Total	9505.248	108			


a. R Squared = .468 (Adjusted R Squared = .463)

Parameter Estimates

Dependent Variable: Kinerja

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	36.794	5.683	6.475	.000	25.528	48.059
X	.824	.085	9.693	.000	.656	.993

Lampiran 8. Surat Permohonan Izin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
FAKULTAS PENDIDIKAN PSIKOLOGI

KAMPUS D Jalan Halimun No. 2 Kel. Guntur Kec. Setiabudi Jakarta Selatan
Telepon : +62 21 8297829 email : psikologi@unj.ac.id

Building Future Leaders

Nomor : 1402/UN39/P/FPPsi/VI/2019
Hal : Permohonan Izin Penelitian Skripsi

24 Juni 2019

Kepada Yth.


Perusahaan X

Dengan hormat, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat menerima Mahasiswa Universitas Negeri Jakarta :

Nama	: Chandra Kusuma
NIM	: 1125153420
Prodi	: Psikologi
Fakultas	: Pendidikan Psikologi
No. Telp/Hp	: 087709844676

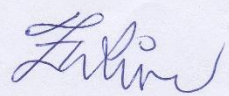
Untuk dapat melakukan pengambilan data penelitian yang diperlukan dalam rangka memenuhi kelengkapan penyusunan skripsi dengan judul *"Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan X"*.
Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami sampaikan terima kasih.

Koordinator Program Studi Psikologi
Fakultas Pendidikan Psikologi UNJ



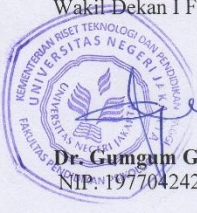
Mira Ariyani, Ph.D
NIP.197512012006042001

Dosen Pembimbing I



Dr. phil. Zarina Akbar, M.Psi
NIP. 198309182008122006

Mengetahui
Wakil Dekan I FPPsi UNJ



Dr. Gumang Gumelar, M.Si
NIP. 197704242006041001

Lampiran 9. Kategorisasi Skor Kinerja Karyawan

Jumlah item valid	= 22
Option jawaban	= 5
Skor maksimum	= 5 x 22
	= 110
Skor minimum	= 1 x 22
	= 22
Mean teoritik	= [(22 x 1) + (22 x 5)] : 2
	= 66
Rendah	= $x \leq \text{mean teoritik}$
	= $x \leq 66$
Tinggi	= $x > \text{mean teoritik}$
	= $x > 66$

Lampiran 10. Kategorisasi Skor Kepemimpinan Transformasional

Jumlah item valid	= 16
Option jawaban	= 5
Skor maksimum	= 5 x 16
	= 80
Skor minimum	= 1 x 16
	= 16
Mean teoritik	= [(16 x 1) + (16 x 5)] : 2
	= 48
Rendah	= $x \leq \text{mean teoritik}$
	= $x \leq 48$
Tinggi	= $x > \text{mean teoritik}$
	= $x > 48$

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Chandra Kusuma, biasa dipanggil Chand atau Andra. Lahir di Jakarta pada hari Selasa, 24 Maret 1998. Anak kelima dari pasangan Bambang Sujeno Wongso dan Aminah Trisna Pranta. Memiliki empat orang saudara, tiga orang kakak perempuan dan satu orang kakak laki-laki. Pendidikan formal yang ditempuh pada tahun 2003 di TK. Aisyiyah 76, Duren Sawit, SDN 08 Panjang, Duren Sawit pada tahun 2003–2009, SMPN 51 Jakarta pada tahun 2009-2012, dan SMAN 12 Jakarta pada tahun 2012-2015. Pada tahun 2015 melanjutkan ke perguruan tinggi negeri yaitu di Universitas Negeri Jakarta dengan jurusan Psikologi.

Kontak Penulis yang dapat dihubungi melalui email:

chandrakusuma.email@gmail.com